



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN DE  
PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO  
– COLTA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2019 -2023.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:** JOSÉ ISAÚL REA CUVI

**DIRECTOR:** Ing. López Aguirre José Fernando

Riobamba – Ecuador

2019

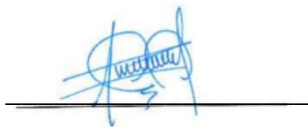
**©2019, José Isaúl Rea Cuví**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, José Isaúl Rea Cui, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y academia de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de enero de 2020



**José Isaúl Rea Cui**

**060495694-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación **PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO – COLTA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2019 - 2023.** Realizado por el señor José Isaúl Rea Cuvi, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Salazar Tenelanda Marco Vinicio <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<b>06-ENERO-2020</b>
Ing. López Aguirre José Fernando <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b>		<b>06-ENERO-2020</b>
Ing. Pombosa Junes Edwin Patricio, PhD <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		<b>06-ENERO-2020</b>

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios por darme salud y vida hasta este momento, y a la vez dedico con mucho amor a mi esposa e hijos, a la vez a mis padres y hermanos que con sacrificio y perseverancia sembraron su confianza en mí para poder alcanzar mi formación profesional.

A los amigos que estuvieron conmigo en las luchas constantes, por sus consejos y compañía incondicional que me brindaron. para alcanzar mi objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO por brindarme la oportunidad de ser parte de su prestigiosa institución y a la vez a sus docentes que con esfuerzo impartieron sus conocimientos para poder formarme como un profesional de bien.

A la CORPORACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO por abrirme las puertas de su organización y sembrar mi granito de arena en la realización de este trabajo de investigación y ayudarme a generar mayor conocimiento para mi crecimiento profesional.

A mi familia que son el pilar fundamental en la obtención de mis logros el apoyo y sacrificio brindado durante estos años con sonrisas y preocupaciones, pero se alcanzó al objetivo planteado.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

<b>1</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
<i>1.1.1</i>	<i>Antecedentes investigativos.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.1.1</i>	<i>Antecedentes Históricos.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Fundamentación teórica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2.1</i>	<i>Planeación.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2.2</i>	<i>Planificación Estratégica.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2.3</i>	<i>Estrategia.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2.4</i>	<i>Análisis FODA.....</i>	<i>13</i>
<b>1.2</b>	<b>IDEA A DEFENDER.....</b>	<b>14</b>

### CAPITULO I.....15

<b>2</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación .....</b>	<b>15</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Investigación exploratoria .....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Investigación descriptiva.....</i>	<i>15</i>
<b>2.3</b>	<b>Tipos de investigación.....</b>	<b>15</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Investigación documental.....</i>	<i>15</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Investigación de campo.....</i>	<i>16</i>
<b>2.4</b>	<b>Población y muestra.....</b>	<b>16</b>
<i>2.4.1</i>	<i>Población.....</i>	<i>16</i>
<i>2.4.2</i>	<i>Muestra .....</i>	<i>16</i>
<b>2.5</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>17</b>
<i>2.5.1</i>	<i>Métodos .....</i>	<i>17</i>

2.5.1.1	<i>Método inductivo – deductivo</i> .....	17
2.5.1.2	<i>Método analítico – sistemático</i> .....	17
2.5.2	<b><i>Técnicas e instrumentos</i></b> .....	17
2.6	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	18
2.6.1	<i>Guía de entrevista dirigida al directorio de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO.</i> .....	18
2.6.2	<i>Encuesta dirigida a los socios de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO.</i> .....	24
2.6.3	<i>Verificación de resultados</i> .....	33
2.7	<b>Verificación de la idea a defender</b> .....	33

### **CAPITULO III**

3	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	35
3.1	<b>Título</b> .....	35
3.2	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	35
3.2.1	<i>Antecedentes</i> .....	35
3.2.2	<i>Justificación</i> .....	36
3.2.3	<i>Objetivos</i> .....	36
3.2.3.1	<i>Objetivo General</i> .....	36
3.2.3.2	<i>Objetivos específicos:</i> .....	36
3.2.4	<i>Análisis FODA</i> .....	37
3.2.4.1	<i>Priorización del FODA</i> .....	40
3.2.5	<b><i>Elementos orientadores</i></b> .....	49
3.2.5.1	<i>Misión</i> .....	50
3.2.5.2	<i>Visión</i> .....	50
3.2.5.3	<i>Objetivos organizacionales</i> .....	51
3.2.5.4	<i>Valores organizacionales</i> .....	51
3.2.6	<b><i>Formulación estratégica</i></b> .....	52
3.2.6.1	<i>Definición de objetivos estratégicos y operativos</i> .....	52
3.2.6.2	<i>Definición de estrategias, proyectos y actividades</i> .....	54
3.2.6.3	<i>Programación plurianual</i> .....	63
3.2.6.4	<i>Presupuesto</i> .....	69

<b>CONCLUSIONES</b> .....	72
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	72
------------------------------	----

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Matriz FODA (Factores internos) .....	13
<b>Tabla 2-1:</b> Matriz FODA (Factores externos) .....	14
<b>Tabla 1-2:</b> Población objeto de estudio .....	16
<b>Tabla 2-2:</b> Técnicas e instrumentos .....	17
<b>Tabla 2-3:</b> Guía de entrevista dirigida al directorio de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano. ....	19
<b>Tabla 4-2:</b> Conoce la misión y visión de la Corporación.....	24
<b>Tabla 5-2:</b> Está de acuerdo con los elementos orientadores de la corporación .....	25
<b>Tabla 6-2:</b> Se cumplen con los criterios de los elementos orientadores .....	26
<b>Tabla 7-2:</b> Ventaja competitiva frente a la competencia.....	27
<b>Tabla 8-2:</b> Factor que retrasa el desarrollo de la corporación .....	28
<b>Tabla 9-2:</b> Adecuadas condiciones para el desempeño eficiente de los colaboradores .....	29
<b>Tabla 10-2:</b> Calificación de la gestión administrativa .....	30
<b>Tabla 11-2:</b> Existencia de un instrumento administrativo para la toma de decisiones .....	31
<b>Tabla 12-2:</b> Existencia de un plan estratégico en la corporación .....	32
<b>Tabla 1-3:</b> Fortalezas.....	37
<b>Tabla 2-3:</b> Debilidades .....	38
<b>Tabla 3-3:</b> Oportunidades.....	39
<b>Tabla 4-3:</b> Amenazas .....	40
<b>Tabla 5-3:</b> Factores Internos.....	41
<b>Tabla 6-3:</b> Factores externos .....	41
<b>Tabla 7-3:</b> Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	42
<b>Tabla 8-3:</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	43
<b>Tabla 9-3:</b> Perfil estratégico interno .....	44
<b>Tabla 10-3:</b> Perfil estratégico externo .....	45
<b>Tabla 11-3:</b> Matriz FODA.....	45
<b>Tabla 12-3:</b> Matriz de estrategias FODA .....	47
<b>Tabla 13-3:</b> Matriz estratégica de la misión .....	50
<b>Tabla 14-3:</b> Matriz estratégica de la visión .....	50
<b>Tabla 15-3:</b> Objetivos estratégicos y operativos.....	52
<b>Tabla 16-3:</b> Estrategias, proyectos y actividades – Gestión administrativa .....	54
<b>Tabla 17-3:</b> Estrategias, proyectos y actividades - Producción.....	56
<b>Tabla 18-3:</b> Estrategias, proyectos y actividades - Comercialización.....	58
<b>Tabla 19-3:</b> Metas e indicadores - Gestión administrativa .....	60

<b>Tabla 20-3:</b> Metas e indicadores - Producción .....	61
<b>Tabla 21-3:</b> Metas e indicadores - Comercialización .....	62
<b>Tabla 22-3:</b> Programación plurianual – Gestión administrativa .....	63
<b>Tabla 23-3:</b> Programación plurianual - Producción.....	65
<b>Tabla 24-3:</b> Programación plurianual - Comercialización .....	67
<b>Tabla 25-3:</b> Presupuesto - Gestión administrativa.....	69
<b>Tabla 26-3:</b> Presupuesto - Producción.....	70
<b>Tabla 27-3:</b> Presupuesto - Comercialización .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b> Conoce la misión y visión de la Corporación.....	24
<b>Gráfico 2-2:</b> Está de acuerdo con los elementos orientadores de la corporación .....	25
<b>Gráfico 3-2:</b> Se cumplen con los criterios de los elementos orientadores.....	26
<b>Gráfico 4-2:</b> Ventaja competitiva frente a la competencia.....	27
<b>Gráfico 5-2:</b> Factor que retrasa el desarrollo de la corporación .....	28
<b>Gráfico 6-2:</b> Adecuadas condiciones para el desempeño eficiente de los colaboradores .....	29
<b>Gráfico 7-2:</b> Calificación de la gestión administrativa .....	30
<b>Gráfico 8-2:</b> Existencia de un instrumento administrativo para la toma de decisiones .....	31
<b>Gráfico 9-2:</b> Existencia de un plan estratégico en la corporación .....	32

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b> Objetivos de la planeación estratégica.....	9
<b>Ilustración 2-1:</b> Para qué sirve el plan estratégico .....	9
<b>Ilustración 3-1:</b> Características de la planeación estratégica.....	10
<b>Ilustración 4-1:</b> Proceso de la planeación estratégica.....	11
<b>Ilustración 5-1:</b> Importancia de la estrategia.....	12
<b>Ilustración 6-1:</b> Características de las decisiones estratégicas .....	13

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Guía de entrevista dirigida al directorio de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Anexo B:** Encuesta dirigida a todos los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Anexo C:** Formulario utilizado para la elaboración de la misión

**Anexo D:** Formulario utilizado para la elaboración de la visión

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación Plan Estratégico de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta provincia de Chimborazo, 2019-2023, tiene como finalidad otorgar a la organización una herramienta de carácter administrativo que le permite optimizar los recursos que maneja y utilizarlos de manera eficiente. Para el desarrollo de la investigación la metodología utilizada se basa a la aplicación de encuestas aplicadas a los socios de la organización y la técnica de entrevista efectuada al directorio de la misma recurriendo a fuentes de información primarias. Entre los resultados mas reelevantes tenemos que el 47% de la poblacion de estudio manifiesta que no se cumplen con los criterios bajo los cuales fueron elaborados la misión y visión de la Corporación, siendo esta una de las debilidades de la institucion, ademas posee ventajas competitivas por estar legalmente constituida asi lo maniesto el 68%, ademas uno de los factores principales que mas retrasan su desarrollo es la inexistencia de un plan estrategico según el 48% de los encuestados. Con el procesamiento de todos los datos se logró realizar el diagnostico situacional de la organización a través de una matriz FODA. La propuesta está basada en establecer el plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades existentes para la organización, el cual se convierta en un instrumento administrativo para el correcto proceso de toma de decisiones mejorando la gestión administrativa. Del mismo modo poner en marcha la misión y visión propuesta que ha sido generado con todos los integrantes de la organización para que se vean comprometidos con los objetivos trazados. Se recomienda que la Corporación de Productores Agrícolas implemente el plan de acción propuesto para mejorar su toma de decisiones en la búsqueda del mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento organizacional.

**Palabras Clave:** < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA >, < ANALISIS SITUACIONAL >, < TOMA DE DESICIONES >, < FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL >.



## ABSTRACT

The present titling work Strategic Plan of the Corporation of Agricultural Producers Orchards Gatazo Zambrano – Colta Province of Chimborazo, 2019-2023, has as aim to grant to the organization, a tool of administrative character that allows optimizing the resources it manages and uses them efficiently. For the development of the research the methodology used based on the application of applied surveys to the business associate of the organization and the survey interview conducted to the board of directors using primary sources of information. Among the most important results, we have that 47% of the study population states that the criteria under which the mission and vision of the corporation were elaborated are not met, being this one of the weaknesses of the institution, it also has competitive advantages since it is legally constituted, 68% said so, in addition to one of the main factors that most delay its development is the absence of a strategic plan according to 48% of respondents. With the processing of all data it was achieved a situational plan of the organization through according to a matrix FODA. The proposal is based on establishing the strategic plan, which allows taking advantage of the existent opportunities for the organization, which will be converted into an administrative instrument for the correct process of making decisions by improving the administrative manage. In the same way, launch the proposed mission and vision that has been generated with all the members of the organization so that they are committed to the objectives set. It is recommended that the Corporation of Agricultural Producers implements the proposed action plan to improve its decision making in the search for improved management and organizational strengthening.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <DECISIONS MAKING>, <ORGANIZATIONAL STRENGTHENING>.



## INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas no se basa en la cantidad de dinero que poseen, más apropiado es en las decisiones correctas que sus directivos han tomado, por ello una planificación estratégica es una herramienta primordial para toda organización, porque a través de esta herramienta podemos conocer la situación real de la organización y por ende dar soluciones a los problemas existentes y aprovechar los beneficios para generar mayor satisfacción a nivel empresarial.

La CORPORACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS HUERTOS GZ debe implementar la planificación estratégica para que sus directivos tengan una visión clara de cómo está la corporación y adonde desean llegar y así tomar decisiones correctas que encaminen al mejoramiento y competitividad de la organización.

Para la elaboración de este plan estratégico se ha dividido en tres capítulos que se describe a continuación:

En el capítulo I, se establece el problema de estudio, la justificación, objetivos de la investigación, además los conceptos teóricos implementados para la planificación así también como la idea a defender.

En el capítulo II, hace mención a la metodología utilizada para la recopilación de datos internos como externos y poder analizar la situación real de la corporación, también el resultado de la información adquirida y su análisis correspondiente.

En el capítulo III, se detalla el resultado y la discusión de la investigación efectuada, también se desarrolló la matriz FODA para generar la estrategia y mejorar los procesos dentro de la organización planteando una planificación estratégica para la toma correcta de las decisiones.



## **El problema**

### **Planteamiento del problema**

Si hablamos del sector agropecuario, América Latina no ha logrado su transformación hacia una condición en donde se destaquen altos niveles de productividad, y mucho menos que estos estén sustentados en la implementación de innovadores adelantos científico-técnicos teniendo niveles de asociación dados entre los productores hecho que fomente la creación de cadenas de valor, donde se logren eliminar los escollos que presentan la gran cantidad de productores individuales y que poseen el 80% de tierras desde el orden familiar. (FAO, 2012)

En el Ecuador existen un sin número de corporaciones agrícolas pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria, y muchas de ellas se encuentran organizadas de una manera empírica, es decir sin contar con profesionales especializados en el área de la administración, lo cual viene ocasionando una mala gestión administrativa, puesto que no cuentan con todas las herramientas administrativas que permitan tener una línea base de hacia dónde se quiere llegar y una de ellas es el contar con un plan estratégico para una óptima explotación y aprovechamiento de sus recursos agrícolas y que influya directamente en el desarrollo de la idea de negocio.

La organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación en la actualidad se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo y cambiante, exigiendo una mejor planeación, dirección y control de sus actividades, lo que le permita adaptarse mejor a su entorno, así como enfrentar los cambios que puedan aparecer en el futuro. La falta una planificación estratégica dificulta a la corporación tener una gestión administrativa eficiente, y no permite adaptarse a los cambios de su entorno, además de contar con un horizonte claro a donde se dirige. Por los motivos antes mencionados, se puede concluir que existe la imperante necesidad de desarrollar un plan estratégico para la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, el cual permita establecer de una manera clara y concisa a dónde quiere llegar la organización (objetivos organizacionales), así mismo establecer los caminos (rutas de acción o estrategias), a seguir para conseguir los objetivos propuestos, con el diseño del plan estratégico se conseguirá mejorar considerablemente la gestión administrativa efectuada en la organización, misma herramienta administrativa servirá de guía para una toma de decisiones adecuada, la cual permitirá el logro de los objetivos organizacionales ya propuestos.

Chiavenato, I. (2010) define al termino planeación estratégica como el proceso a través del cual se trazan las directrices básicas que permiten definir planes de acción que generen ventajas competitivas y sustentabilidad que son evidenciadas por lo general a largo plazo en una organización. Está basada en identificar los potenciales recursos, ordenar las competencias,

identificar las debilidades y fortalezas y crear el conjunto de medidas integradas que deberán ser aplicadas para cerciorar que la empresa alcance los resultados planificados. Sin embargo, esta solo llegara a su eficacia máxima cuando todas las personas forman parte de la institución, como conjunto permanente y organizado, la admitan, la entiendan y la apliquen. (Chiavenato, 2010, p.25)

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incidirá el plan estratégico en el mejoramiento de la gestión y los procesos administrativos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta, Provincia de Chimborazo?

### **Delimitación del Problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Sierra

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Colta

**Institución:** Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta Provincia De Chimborazo.

### **Justificación del problema**

La necesidad de generar nuevas herramientas administrativas, ha llevado a las empresas a ser más innovadoras en cuanto al diseño y la producción de sus artículos, siendo la planeación estratégica un factor importante para la gestión y la consecución de objetivos, en tal punto que se ha convertido en una parte esencial para desarrollo progresivo del país.

Esta investigación se centra en el desarrollo de un plan estratégico que beneficie a la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, debido a que la corporación se ha visto en la imperante necesidad de mejorar su gestión y los procesos administrativos, en tal motivo contribuirá con: lineamientos claros a seguir para tomar decisiones adecuadas, esto a través de un análisis pormenorizado de aspectos técnicos, económicos y financieros, sociales y medio ambientales, permitiendo conocer las estrategias viables para mejorar la gestión administrativa de la corporación, además la información analizada se transformará en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos, ayudando a clarificar y enfocar la metas u

objetivos del negocio, coordinando los diferentes factores de éxito para fortalecer la corporación en todos sus aspectos comerciales y económicos.

El estudio que se realizará en la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, servirá para innovar dando un salto de gran importancia a nivel competitivo pues basará su plan estratégico en temas de gestión que le permitirán a la empresa generar un mayor número de ventajas competitivas diferenciadoras y por medio de esto sumando todos estos aspectos en conjunto alcanzar las expectativas de la razón de ser de la organización.

El objetivo de la presente investigación es construir un plan estratégico en beneficio de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, herramienta administrativa que aportará al desarrollo de una gestión administrativa de calidad, debido a que se creará en una guía para orientar la toma de decisiones de manera correcta, así mismo que fijará la dirección que debe seguir la organización y sus caminos para llegar hacia ello, además establecer una razón de ser de la organización; mejorando su competitividad, funcionamiento y posicionamiento en el entorno que se desenvuelve.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar el plan estratégico para la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano - Colta Provincia De Chimborazo, 2019 -2023.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el marco teórico y científico que delinearé la investigación para elaborar el plan estratégico de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta Provincia De Chimborazo.
- Realizar el diagnóstico del ambiente donde se sitúa la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta Provincia De Chimborazo.
- Desarrollar la formulación estratégica (Formulación de estrategias, proyectos y actividades) y táctico operacional (programación plurianual).

## CAPITULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 *Antecedentes investigativos*

En la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, sede Santo Domingo, existe un estudio realizado sobre la planificación estratégica aplicada a las empresas agrícolas para los años 2010 – 2015, en tal motivo las autoras, Margarita Alexandra Leones Rivadeneira y Karla Dennise Mera Astudillo, evalúan el estado actual de las empresas agrícolas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y demuestran la importancia de implementar estrategias apropiadas para generar desarrollo empresarial y de su y entorno en general. (Leones Rivadeneira & Mera Astudillo, 2014)

También existe un estudio en la UNIVERSIDAD DE LA HABANA, en el año 2017, realizado por el Ing. Carlos Cevallos, Dra. Martha Zaldivar y la Dra. Floripes del Roció Samaniego, donde estudian el sector agropecuario de la provincia de Chimborazo, con la intención de identificar a través de información oficial, aquellas barreras que impiden saltar hacia un sector más desarrollado, analizan distintos factores como la producción, el asociativismo rural, el uso del suelo, el uso de fertilizantes y semillas, la disponibilidad de riego, también se analizaron datos del PIB nacional y el comportamiento de las importaciones y exportaciones, todo esto para demostrar que en las condiciones actuales, están a favor para elevar su papel productivo que contribuya al PIB nacional y las Exportaciones. (Cevallos, Samaniego, & Zaldivar, 2017).

##### 1.1.1.1 *Antecedentes Históricos*

La Corporación Huertos Gatazo Zambrano pertenece a la Comunidad Gatazo Zambrano, Parroquia Cajabamba, Cantón Colta está ubicado a 13 kilómetros al sur de la ciudad de Riobamba, en la parte nor – occidental de la Provincia de Chimborazo.

A mediados del 2010, La organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación se constituye como Corporación, donde anteriormente era Empresa Comercializadora de Hortalizas Huertos Gatazo Zambrano, Por motivos que la empresa mantenía deudas con el SRI en consecuencia de un mal manejo administrativo y falta de personal capacitado se tuvo que cambiar obligatoriamente de denominación para que los bienes que poseía la empresa no sean embargados por el SRI y esta quede en la organización objeto de estudio para el presente trabajo

de investigación como donación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Comunidad de Gatazo – Zambrano, mediante la creación y mejoramiento del empleo que permita evitar los procesos migratorios que se dan en esta zona.

De acuerdo a la información proporcionada en la actualidad esta corporación comunitaria cumple actividades DE CULTIVO, PRESTACION DE SERVICIOS, PRODUCCIÓN, (productos especialmente hortícolas tales como el brócoli y romanesco Y ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN para su aliado comercial.

Los productores y proveedores son propietarios de alrededor de doscientos cincuenta huertos productivos, los mismos que dan cabida aproximadamente a 1120000 plántulas, que producen alrededor de 336 toneladas de brócoli pella y 8.000 kilos de hortalizas.

### 1.1.2 *Fundamentación teórica*

Para tener una fundamentación teórica sobre la construcción de un plan estratégico es necesario revisar conceptualizaciones de las variables de estudio, las mismas que se detallan a continuación:

#### 1.1.2.1 *Planeación*

Alamillo, R. (2013), define al termino de planeación como el proceso a por medio del cual se efectúa el análisis del escenario en el momento actual (dónde estamos), se instauran los objetivos (dónde se desea llegar) y se especifican las estrategias y guías de acción a seguir (cómo se logrará llegar), todos estos aspectos son necesarios para la consecución de los objetivos que un grupo social se haya establecido. Independientemente del tamaño de la empresa, la planeación es uno de los procesos fundamentales para que la organización alcance su éxito y sirve como base para los demás departamentos involucrados como las áreas las operacionales y administrativas, todo esto en conjunto ayuda a minimiza los riesgos que llevarían al fracaso de la organización. (Alamillo Reyes, 2013)

Cruz, Ch. (2013), menciona que la planeación es una función técnica administrativa es decir esta fase del proceso administrativo es el primer escalón de la gestión administrativa, esta es tomada como punto de partida para el desarrollo de los siguientes pasos: la investigación del entorno e investigación interna, la planeación de estrategias, el establecimientos de políticas y propósitos, definición de acciones a efectuarse corto, medio y largo plazo en la búsqueda de preparar a la organización a los cambios que surge constantemente en el ambiente. ( Cruz Chimal, 2013)

En tal motivo considero que la planeación es una de las actividades racionales que tiene como principal objetivo decidir acerca de la asignación de que se les den a los recursos escasos de la

empresa focalizando los mismos a cubrir las principales necesidades que se presenten en los departamentos buscando que la organización funcione eficientemente, encaminando todos sus esfuerzos a lograr los objetivos organizacionales.

### **Importancia de la planeación**

Según, (Munch, 2005), la planeación es esencial para el funcionamiento adecuado de cualquier organización social, ya que por medio de esta se previenen las contingencias y los cambios que puedan darse en lo posterior y afecten a la empresa, y en base a esto se establecen las medidas necesarias para afrontar los mismos.

Además, la planeación permite:

- Apoyar el progreso de la organización estableciendo métodos que estén orientados al uso racional de los recursos existentes.
- Minimizar los niveles de incertidumbre que pudieran presentarse en la empresa en escenarios futuro.
- Tomar las medidas pertinentes para preparar a la empresa a la hora de enfrentar las contingencias que se presenten, teniendo expectativas de éxito elevadas.
- Conservar una mentalidad futurista con una visión amplia y alentadora del porvenir y una aspiración de conseguir metas y mejorar su situación actual.
- Mejorar el sistema que maneja la empresa para el proceso de la toma de decisiones estableciendo directrices racionales que permitan evitar los empirismos.
- Fomentar la eficiencia por medio de la eliminación de la improvisación.
- Elevar la moral sustancialmente como táctica para que sus colaboradores contribuyan al logro de los objetivos empresariales conociendo cual es la orientación de sus esfuerzos.
- Maximizar la optimización de recursos que se ocupen en los diferentes niveles que posea la organización. (Alamillo Reyes, 2013)

Con todos estos antecedentes mencionados , se puede afirmar que importancia la planeación se basa en contribuir la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales a través de su uso efectivo, particularmente en situaciones en la que estos son escasos, esto en otras palabras implica la distribución organizada de los recursos encaminándolos a la consecución de los objetivos, el establecimiento de planes minuciosos para obtener, distribuir y receptor materiales, disminuir riesgos en la provisión de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y escenarios cambiantes.

### *1.1.2.2 Planificación Estratégica*

No es otra cosa que un documento guía que se desarrolla en base a la razón de ser de una empresa, mostrando el camino a seguir para lograr lo que se desea a largo plazo. a través de la coordinación e integración de actividades enfocadas; el mismo que se el desarrollo desde el nivel jerárquico más alto.

La planeación estratégica en síntesis consiste en un proceso a través del cual los directivos de la organización establecen objetivos y las directrices básicas a seguir en el tiempo, el concepto de estrategias y planeación están ligados estrechamente ya que ambos designan acciones secuenciales de forma ordenada para que sean alcanzables. La planeación estratégica, no es sinónimo de pensar estratégicamente, más bien se refieren al pensamiento racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. (Rojas López & Medina Marín, 2012)

Continuando con la conceptualización tenemos en aporte de Serna, G. (1994), quien indica que “La planificación estratégica es el proceso con el cual la organización establece las estrategias necesarias que servirán para conseguir la visión prevista a largo plazo partiendo de un análisis general en el que se identifiquen las fortalezas oportunidades amenazas y debilidades que posea la institución, este proceso necesita de una participación activa de todos los actores involucrados la constante recopilación de información clave para el éxito de la empresa a través de un constante control y monitoreo que permita identificar las fallas del sistema para su posterior retroalimentación en la búsqueda de la mejora continua generando un estilo de gestión para la organización que haga de esta un ente anticipatorio y proactivo”. (Serna Gómez, 1994)

Recapitulando entonces gracias a l aporte de estos autores se puede decir que la planeación estratégica es el proceso en el que se obtiene procesa y analiza la información de una organización vista desde el ámbito interno y externo para estudiarla como un conjunto identificando las causas y efectos de todos los procesos que son llevados a cabo en su funcionamiento de tal modo que se evalúen sus acciones y la situación actual de la empresa, nivel de participación en el mercado aceptación de la marca y demás elementos con el propósito de anticipar y tomar decisiones acerca del direccionamiento de la empresa en el futuro.

#### **Objetivos de la planeación estratégica**



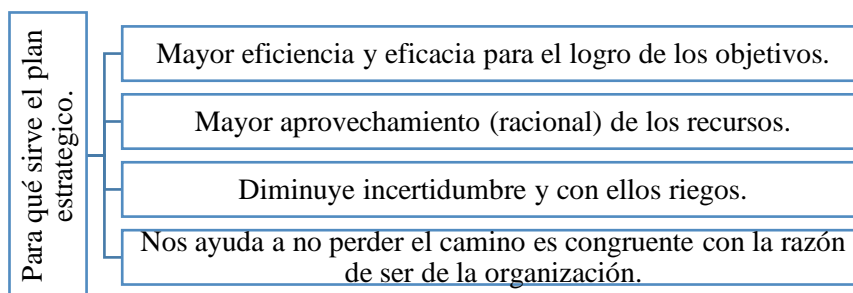
**Ilustración 1-1:** Objetivos de la planeación estratégica

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

Como se visualiza en la imagen anterior los objetivos de la planificación estratégica son 4 básicos que buscan afirmar la organización a través de la promoción del compromiso compartido que entre la organización y sus colaboradores fomentando el espíritu empresarial. Descubrir lo mejor de la organización en este aspecto se busca evaluar el desempeño laboral como un aspecto que favorece a la empresa pues el talento humano es parte primordial para su funcionamiento. Aclarar ideas futuras por medio de un monitoreo permanente que saque a relucir el enfoque por el cual se está direccionando y compararlo con la visión propuesta y en base a esto efectuar los reajustes pertinentes. Transformar la visión en acción este proceso permite mejorar continuamente la guía propuesta modificando su accionar en la marcha en la búsqueda de su visión ayudando a convertir las proyecciones en acciones. (Velasquez Beatriz, 2012)

### Importancia de la planeación estratégica

La planificación estratégica es muy importante ya que por medio de esta la empresa logrará:



**Ilustración 2-1:** Para qué sirve el plan estratégico

**Fuente:** Münch, L. (2005)

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

### Características de la planeación estratégica



Las principales características que un plan estratégico deberá contemplar para que sea factible y sirva como herramienta útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:



**Ilustración 3-1:** Características de la planeación estratégica

**Fuente:** (Lerna , Kirchner, & Bárcena Juárez , 2012).

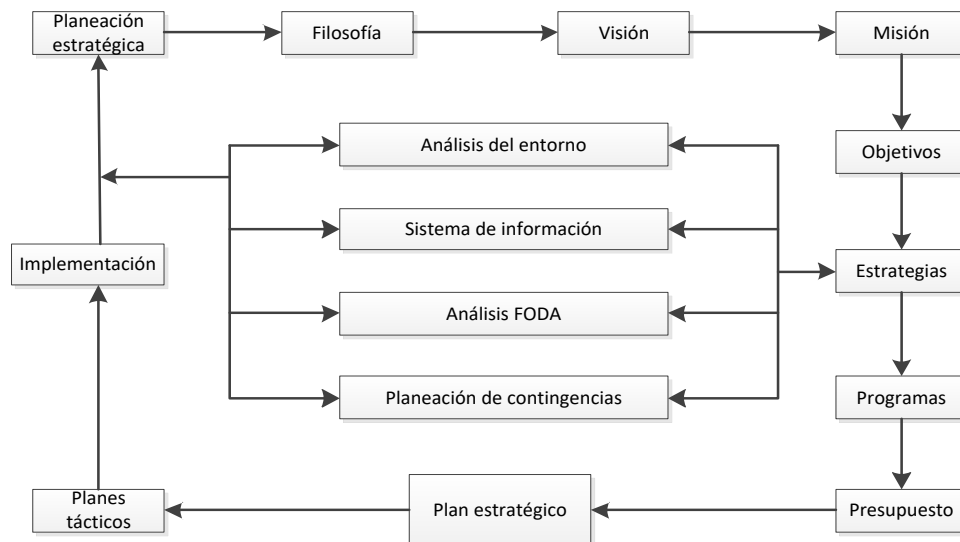
**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl,2019

Según se observa en la Ilustración 3-1: Características de la planeación estratégica los atributos que debe tener son: ser cuantitativos debido a que se establecen cifras que permiten dotar de consistencia a los objetivos, debe ser temporal y actualizable puesto que su vigencia expira en el momento en que se alcanza el objetivo planteado, flexible sinónimo de modificable es decir que se adapta al cambio dependiendo el ambiente y las circunstancias en las que se desenvuelve la empresa permitiendo cambiar una parte o toda la estructura con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Además también debe ser orientada hacia el futuro tomando en cuenta que las decisiones y las acciones que se lleven a cabo en el presente repercutirán directamente en el futuro, normativo ya que en este plan se establecen políticas programas y procedimientos forjando las directrices básicas por las cuales debe dirigirse la empresa, integrador pues en este plan deberán estar contempladas todas las áreas de la empresa, creíble deben plantearse objetivos y metas que sean lógicas accesibles viables y realizables y por ultimo evaluativo porque mediante este plan se podrá controlar lo planificado sobre lo desarrollado (Lerna , Kirchner, & Bárcena Juárez , 2012).

### **Proceso de la planeación estratégica**

La planeación estratégica o también conocida como el proceso de planeación de negocio es un conjunto de etapas mediante la realización de actividades que busquen cumplir metas encaminadas al objetivo por medio de las cuales el nivel directivo de la organización define cuál será el enfoque de la misma en relación a la visión propuesta estableciendo las directrices básicas que deberán acatarse.



**Ilustración 4-1:** Proceso de la planeación estratégica

**Fuente:** Münch, L. (2005)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

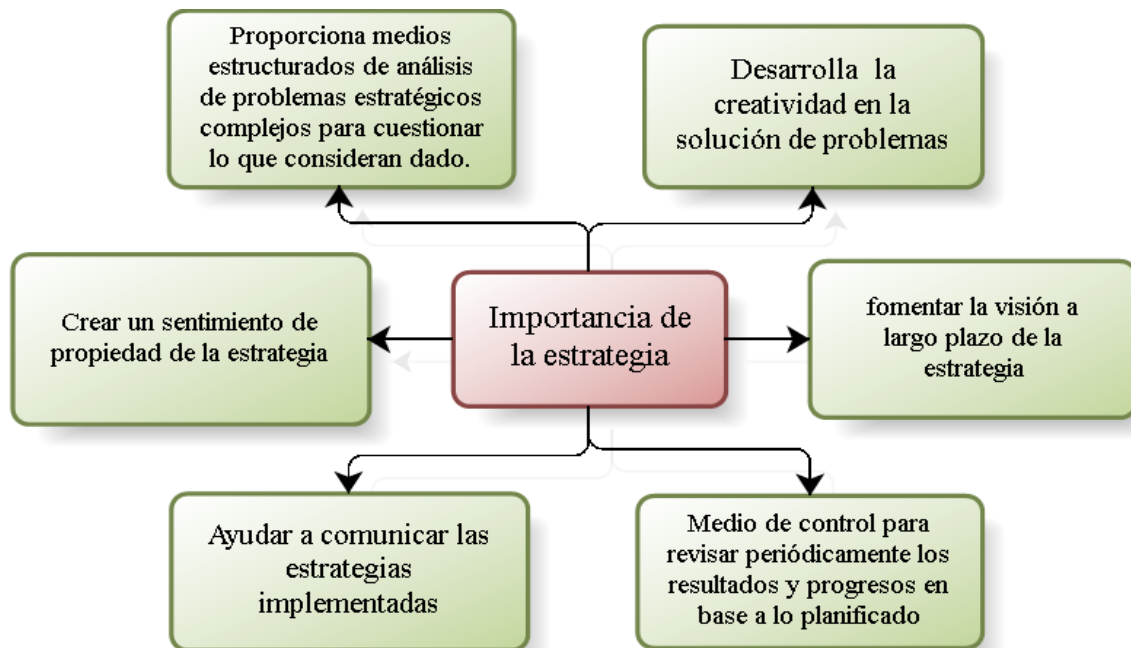
### 1.1.2.3 Estrategia

En la actualidad el termino estrategia está inmerso en todos los ámbitos como lo son: negocios, religión, política, cultura, en fin, en cada uno de los aspectos de la vida diaria. Esta palabra es una acepción en de uso generalizado, que forma parte en todo lenguaje en los distintos campos del conocimiento. (Contreras Sierra, 2013)

Por otra parte, Carrión, M. (2007), define la estrategia como: “Proceso de planificación analítico, que nos permite reducir la incertidumbre del futuro”, así como “La estrategia además de un plan es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo”. (Carrion Maroto, 2007).

En tal motivo la estrategia es estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer que de otra manera nos e haría.

## Importancia de la estrategia



**Ilustración 5-1:** Importancia de la estrategia

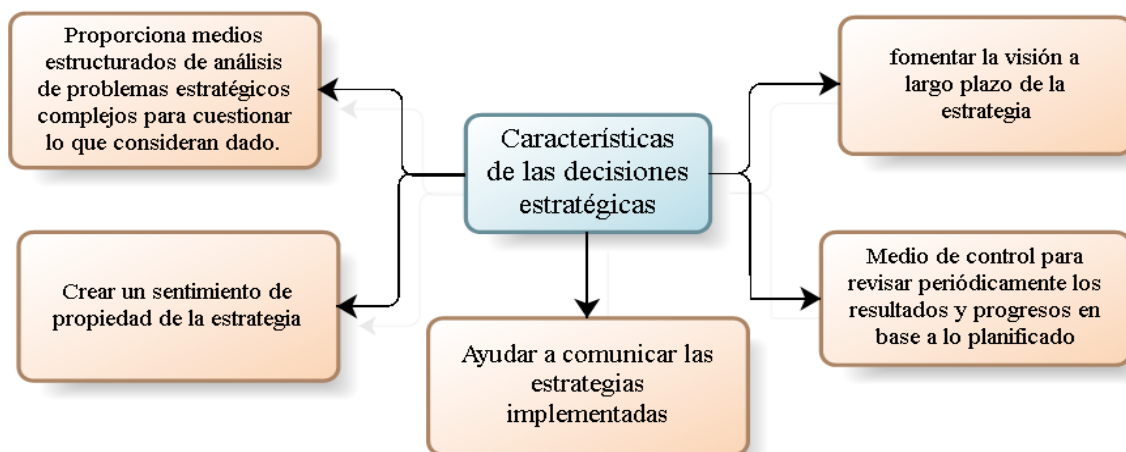
**Fuente:** (Rojas López & Medina Marín, 2011)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

En síntesis la planeación estrategia es de gran importancia ya que por medio de esta se pueden establecer metas y objetivos que forman parte de una visión a largo plazo de hacia dónde quiere dirigirse la empresa, formulando para ello un conjunto de actividades que forman parte de un proceso estructurado en el cual intervienen todos los elementos y recursos que posee la organización, es por eso que para la consecución de la visión propuesta este plan debe ser socializado para que todos los esfuerzos de los colaboradores y directivos se centran en conseguir dichas metas y en conjunto contribuir al desarrollo organizacional de la empresa mejorando su competitividad en el mercado.

## Características de las decisiones estratégicas

Demostrando previamente con la información pertinente se puede afirmar qué es la planificación estratégica es de gran utilidad para la organización ya que por medio de esta se logran establecer ventajas competitivas perdurables en el tiempo que encaminan a la misma hacia el éxito, con este preámbulo se pueden identificar las principales características que posee la decisión estratégica:



**Ilustración 6-1:** Características de las decisiones estratégicas

**Fuente:** (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

#### 1.1.2.4 Análisis FODA

Para Serna, G. (1994), el análisis FODA o DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Mismo que permite determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio en. En él se identifican los principales aspectos que sirven como oportunidades para que la empresa pueda crecer en el mercado así también se observa las fortalezas que posee las mismas que deberán ser trabajadas para reforzar las ya que éstas le servirán de diferenciación y como motores para su crecimiento. (Espinosa, 2013)

en cuanto a la identificación de debilidades se podrá reconocer los principales parámetros que afectan directamente el buen funcionamiento de la empresa permitiendo así mitigarlos convirtiéndolas en fortalezas la amenazas no son otra cosa que todos los factores externos que inciden directamente la estabilidad organizacional de la empresa y por ello jamás deberán ser descartados. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. (Serna Gómez, 1994, p. 142)

#### ¿Cómo realizar el análisis FODA?

El análisis FODA se efectúa a través de la creación de una matriz que se visualiza a continuación.

**Tabla 1-1:** Matriz FODA (Factores internos)

	INTERNOS	EXTERNOS
POSITIVOS	<b>FORTALEZAS</b> Optimizarla	<b>OPORTUNIDADES</b> Aprovecharlas
NEGATIVOS	<b>DEBILIDADES</b> Minimizarlas	<b>AMENAZAS</b> Superarlas

**Fuente:** Matriz FODA – Manuel Gross

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

luego de que se hayan identificado los principales factores que pertenecen a cada uno de los grupos mencionados entonces sí se pueden realizar las combinaciones pertinentes que servirán para generar estrategias que permitan el desarrollo empresarial como por ejemplo se podría combinar a las fortalezas con las oportunidades creando estrategias tipo **FO** así también la combinación entre oportunidades y debilidades para crear la estrategia **DO**, estrategias **FA** combinando las fortalezas y las amenazas y finalmente se podrían crear las estrategias **DA** en donde se combinaría las debilidades y las amenazas, (Gross, 2013)

**Tabla 2-1:** Matriz FODA (Factores externos)

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Enumerar las de mayor impacto.	Enumerar las de mayor impacto.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
Enumerar las de mayor impacto.	combinación de Fortalezas con Oportunidades	Debilidades ante las Oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
Enumerar las de mayor impacto.	Fortalezas para enfrentar Amenazas	atacar Debilidades para resistir Amenazas

**Fuente:** Serna, G. (1994)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

## 1.2 IDEA A DEFENDER

El plan estratégico incidirá en el mejoramiento de la gestión y los procesos administrativos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta provincia de Chimborazo, en el período 2019 – 2023.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

En la presente investigación se utilizará la modalidad cualitativa - cuantitativa debido a que permite un estudio mixto en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y el informe del estudio, además permite comparar y articular las mediciones y descripciones de los métodos cuantitativos y cualitativos para acrecentar los niveles de credibilidad en las conclusiones de la investigación.

#### **2.2 Nivel de Investigación**

##### **2.2.1 *Investigación exploratoria***

El presente trabajo de investigación será de carácter exploratorio ya que tendrá un acercamiento a la problemática a través de la integración de información que aporte a la construcción de este proyecto puesto que no existen trabajos que hablen de la temática aplicado a la institución objeto de estudio es por ello partiendo de aportes de diversos autores que hayan efectuado investigaciones en otras instituciones abordando la problemática desde diferentes aspectos se pudo concretar algo más sólido como base para la construcción de la propuesta expuesta. (Universia, 2017)

##### **2.2.2 *Investigación descriptiva***

La investigación descriptiva usada para describir la realidad de situaciones (Universia, 2017) la investigación descriptiva fue utilizada en el detalle minucioso de cada uno de los aspectos que se tomaron en cuenta y desarrollar tanto en la parte preliminar como en la propuesta de la investigación presentada.

#### **2.3 Tipos de investigación**

##### **2.3.1 *Investigación documental***

La investigación documental no es otra cosa que la indagación la información a través de medios escritos ya sean libros revistas y otro documento que aporte a la construcción de un marco teórico sólido y consistente (Restrepo García, 2013). Esta investigación fue de gran ayuda ya que por

medio de esta metodología se logró identificar factores que aportan a la construcción de un plan estratégico sacando a relucir todas las fortalezas que tiene la empresa como ventajas competitivas.

### 2.3.2 *Investigación de campo*

Investigación de campo es también como la forma de obtener información de la fuente directa es decir cuando se van a contratar los datos desde las personas que los crean (Solis, 2012). Esta investigación se ocupó en la aplicación de la encuesta y entrevista efectuadas a través de cuestionarios de encuesta y entrevista a los miembros de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta y la entrevista dirigida al presidente de la misma.

## 2.4 **Población y muestra**

### 2.4.1 *Población*

Para la presente investigación se tomará en cuenta a todas las personas involucradas directamente con la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO – COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORZO; como lo son: la asamblea general, directorio, personal administrativo y trabajadores, que a continuación se detalla:

**Tabla 1-2:** Población objeto de estudio

<b>Estrato</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Asamblea general	104	89
Directorio	7	6
Personal Administrativo	2	2
Trabajadores	4	3
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

Fuente: Corporación de productores agrícolas HGZ.

Elaborado Por: Rea Cuví Isaúl, 2019

### 2.4.2 *Muestra*

La población total está compuesta por 117 personas, es decir existe una población pequeña compuesta por los socios de la organización, por tal motivo se trabajará con el total de la población, por lo tanto, no hay la necesidad de calcular muestra alguna.

## 2.5 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.5.1 Métodos

#### 2.5.1.1 Método inductivo – deductivo

El método inductivo deductivo se refiere que se parte de un problema particular en el cual se analiza todos los aspectos llegando a una conclusión general (Bali Luis, 2013). De esta forma aplicando esta metodología al estudio efectuado se analizó una problemática presente en la organización y cómo incide esto en el entorno y en la población en general así sabremos qué el limitante del desarrollo del sector productivo agropecuario se debe principalmente a la gestión empírica que se efectúa internamente.

#### 2.5.1.2 Método analítico – sistemático

Eliseo, L. (2009), indica que este método se refiere al análisis los fenómenos es decir al examen o estudio de una determinada cosa. Utilizo en esta investigación a través de la comprobación de idea a defender donde se emitirán juicios basados en la realidad en cuanto al plan de negocios.

### 2.5.2 Técnicas e instrumentos

**Tabla 2-2: Técnicas e instrumentos**

No	Técnicas	Instrumentos	Definición	Aplicación
1	Encuesta	Cuestionario de encuesta	Según (Ramos Chagoya, 2008) Técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.	Este instrumento será aplicado la población total de 117 personas compuesta por los socios de la organización.
2	Entrevista	Cuestionario de entrevista	Según (Ramos Chagoya, 2008) Técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.	Orientada hacia la obtención de información aplicando este instrumento al presidente de la organización.

**Fuente:** Corporación de productores agrícolas HGZ.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019



## **2.6      Análisis e interpretación de resultados**

### **2.6.1    *Guía de entrevista dirigida al directorio de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO.***

Para el resultado de esta guía de entrevista se ha tomado como reseña el criterio de los integrantes de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, de acuerdo a 7 ítems de carácter abierto.

**Tabla 2-3:** Guía de entrevista dirigida al directorio de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

Nombre	Función	Pregunta	Respuesta
Héctor Homero Cuvi Rea	Presidente	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, porque posee edificios propios y está constituidos hace más de 10 años.
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de buenos profesionales para la administración de la empresa y falta de compromiso de los socios.
		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, solo se necesita de apoyo para realizar las gestiones administrativas de manera eficiente.
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con las metas planteadas.
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No contamos
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico
		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Las necesidades de los socios
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	Sí, porque se trabaja con empresas grandes que gustan del producto.
Gonzalo Cuvi Rea	Vicepresidente	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, porque es una empresa constituida hace muchos años, reconocidos por la producción de brócoli.
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de personal administrativo y compromiso de los socios hacia la empresa

		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, porque el personal es joven y muy capaz de aprender
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, por la falta de compromiso de los socios, lo que ocasiona no cumplir las metas establecidas
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No contamos
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico
		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Los proyectos que se tiene para la empresa
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	Sí, pero en el mercado local
Betty Cui	Secretaria	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, porque tenemos materia prima propia, reconocidos por la exportación de brócoli
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de compromiso de los socios y falta de una buena administración
		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, porque el personal es joven y con deseos de superarse
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con los planes propuestos
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No contamos
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico

		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	El diagnóstico realizado en los años anteriores
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	Sí, porque se tiene la mejor producción de brócoli
Juan Javier Rea Cuvi	Tesorero	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, por tener infraestructura propia , ser una empresa constituida hace muchos años y reconocida a nivel nacional
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de compromiso de los socios y un buen trabajo del directorio en el área de administración
		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, solo falta apoyo y motivación para sacar a la empresa adelante
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con las metas propuestas
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No, se toma las decisiones empíricamente
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico
		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Los objetivos y metas propuestas
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	Sí, porque son productos de consumo masivo y el precio de comercialización es accesible.
José Paguay Cuvi	Primer Vocal	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	No, porque no tiene un documento donde se realiza una buena planificación
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Personal con ideas que no aportan al desarrollo de la organización

		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, solo falta de capacitación para administrar eficientemente la empresa
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con los objetivos propuestos
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No, solo se cuenta con la información que proporciona la secretaria de la organización
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico
		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Aspectos externos como la producción de los socios
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	No, porque no hay alguna persona capacitada que ayude a mejorar el producto
Juan Gustavo Rea Morocho	Segundo Vocal	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, porque es una organización legalmente constituida
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de compromiso de los socios, condiciones climáticas y morosidad de los socios
		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, porque el personal es joven y capaces de sacar la empresa adelante
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con los objetivos propuestos, debido a que el directorio cambia cada año
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No, solo se cuenta con la información que proporciona la secretaria de la organización
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico

		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Aspectos internos como infraestructura y procesos de administración.
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	No, porque no se entrega el producto como lo piden los exportadores
Jorge Morocho Cui	Tercer Vocal	¿Considera Ud. Que la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a la competencia?	Sí, porque es una organización legalmente constituida, y con infraestructura propia.
		¿Qué factores considera Ud. Retrasan el desarrollo de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Falta de compromiso de los socios y personal capacitado para la administración
		¿Considera Ud. Que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tienen las condiciones para el desempeño de sus funciones?	Sí, porque el personal tiene la capacidad y las ganas, solo falta capacitación en el área administrativa
		¿Considera Ud. Que se cumplen los criterios bajo los que fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	No, porque no se cumple con los objetivos propuestos
		¿Ud., cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?	No contamos
		¿La Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?	No cuenta con un plan estratégico
		¿Qué aspectos considera Ud. Deberían ser considerados para la elaboración de un plan estratégico para la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?	Aspecto interno como la parte administrativa
		¿Considera Ud. Que los productos ofertados por la Corporación de productores agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, satisface las necesidades de los clientes?	Sí, porque se posee materia prima propia y de calidad

**Fuente:** Guía de entrevista realizada al directorio de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

### 2.6.2 Encuesta dirigida a los socios de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO.

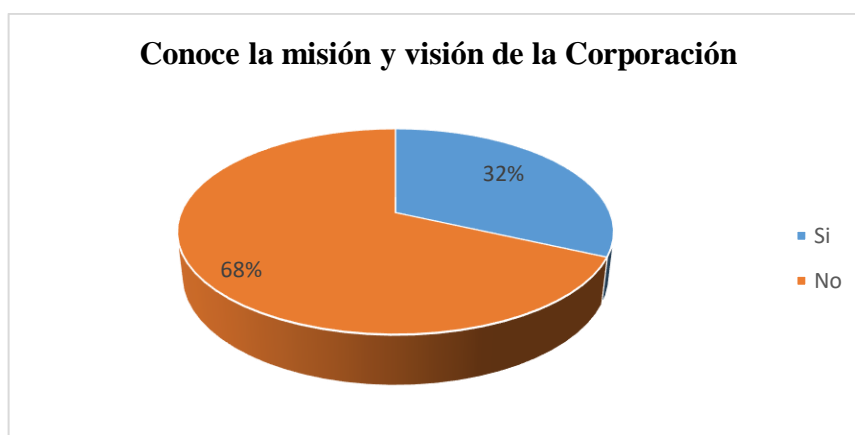
#### 1. ¿Conoce Ud. la misión y la visión de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?

**Tabla 4-2:** Conoce la misión y visión de la Corporación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	31,82
No	75	68,18
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 1-2:** Conoce la misión y visión de la Corporación

**Fuente:** Tabla # 5

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 31,82% que representa 35 personas manifiestan conocer la misión y visión de que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, mientras que el 68,18% restante que corresponde a 75 personas mencionan no conocer la misión y visión de que la corporación.

**Interpretación:** La mayoría de personas encuestadas coincide no conocer la misión y visión de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, lo cual se convierte en un problema, puesto que los socios no se encuentran comprometidos con el desarrollo de la organización, esto debido a que no conocen la razón de ser, ni hacia donde se dirige la corporación; siendo de vital importancia elaborar estrategias que permitan dar a conocer los elementos orientadores de la organización a todas las personas involucradas con la organización.

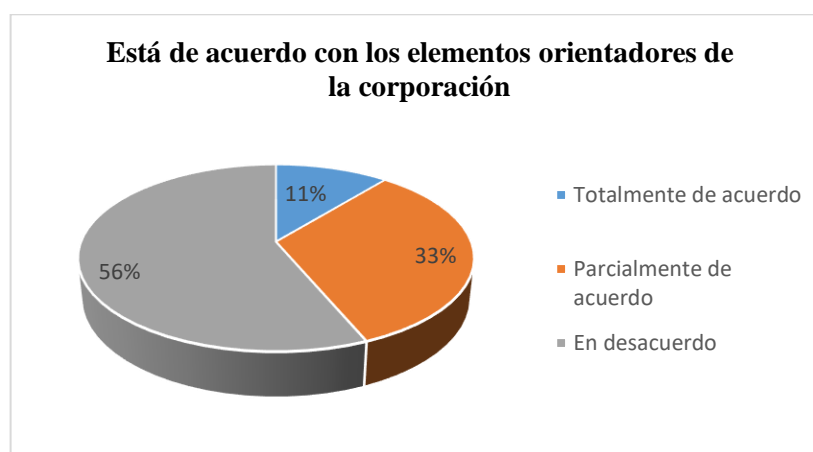
## 2. ¿Está Ud. de acuerdo con la misión y visión del Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?

**Tabla 5-2:** Está de acuerdo con los elementos orientadores de la corporación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	10,91
Parcialmente de acuerdo	36	32,73
En desacuerdo	62	56,36
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019



**Gráfico 2-2:** Está de acuerdo con los elementos orientadores de la corporación

**Fuente:** Tabla # 6

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 10,91% que representa 12 personas declaran estar totalmente de acuerdo con la misión y visión de que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, mientras que el 32,73% correspondiente a 36 personas indican estar parcialmente de acuerdo con la misión y visión de que la corporación, así como el 56,36% correspondiente a 62 personas manifiestan estar en desacuerdo con los elementos orientadores planteados.

**Interpretación:** Gran parte de la población encuestada revela el desacuerdo que existe con la misión y visión de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, esto debido a que para la elaboración de los mismos no se tomó en cuenta la opinión de los socios, estando la misión y visión desalineadas con la realidad y necesidades de la organización, siendo importante reestructurar dichos elementos orientadores.



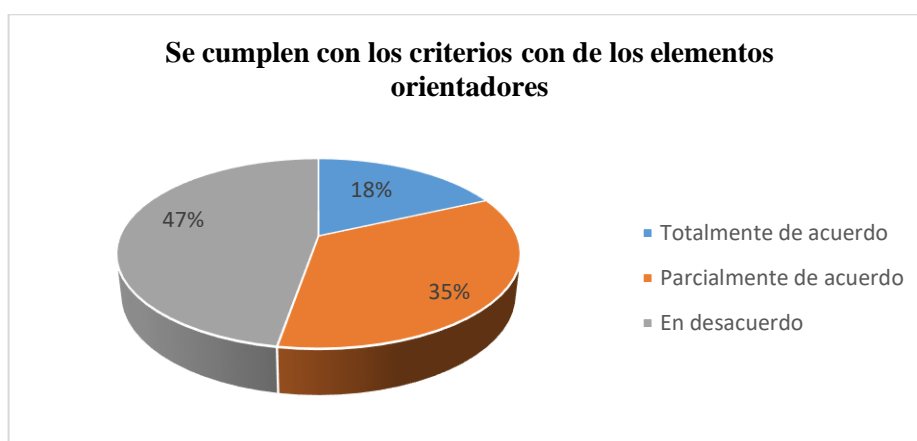
**3. ¿Cree Ud. Que se cumplen con los criterios bajo los cuales fueron elaborados la misión y visión de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?**

**Tabla 6-2:** Se cumplen con los criterios de los elementos orientadores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	18,18
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	38	34,55
<b>En desacuerdo</b>	52	47,27
<b>TOTAL</b>	110	100

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 3-2:** Se cumplen con los criterios de los elementos orientadores

**Fuente:** Tabla # 7

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 18,18% que representa 20 personas expresan estar totalmente de acuerdo con que se cumplen los parámetros de la misión y visión de que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, mientras que el 34,55% correspondiente a 38 personas dicen estar parcialmente de acuerdo con el cumplimiento de los parámetros de la misión y visión de que la corporación, así como el 47,27% correspondiente a 52 personas revelan estar en desacuerdo con el cumplimiento de los parámetros de los elementos orientadores planteados.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada exterioriza el desacuerdo que existe por el incumplimiento de los parámetros de la misión y visión de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, esto debido a la falta de conocimientos técnicos en gestión administrativa, los cuales permitan implementar las estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados y con esto cumplir con los parámetros establecidos en la misión y visión de la organización.

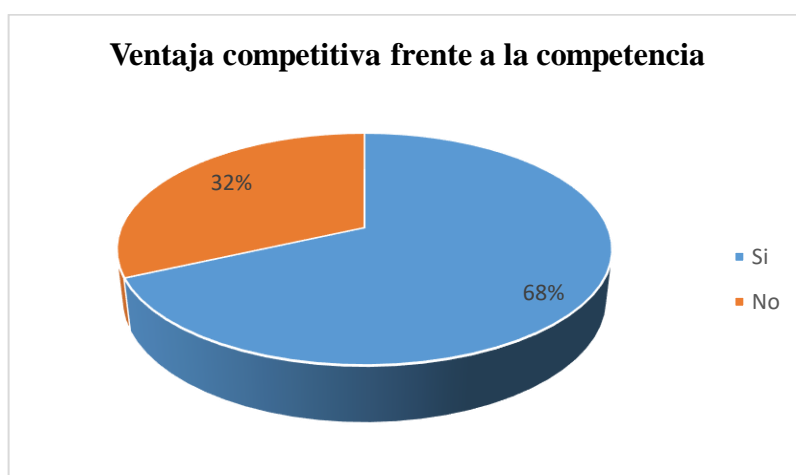
**4. ¿Considera Ud. que la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, posee ventaja competitiva frente a competencia?**

**Tabla 7-2:** Ventaja competitiva frente a la competencia

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	68,18
No	35	31,82
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 4-2:** Ventaja competitiva frente a la competencia

**Fuente:** Tabla # 8

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 68,18% que representa 75 personas declaran que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación posee ventaja competitiva frente a la competencia, mientras que el 31,82% restante que corresponde a 35 personas señalan que la organización no tiene ninguna ventaja competitiva frente a la competencia.

**Interpretación:** Gran parte de la población encuestada expresa que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación posee ventaja competitiva frente a la competencia, debido a que es una organización legalmente constituida hace ya muchos años atrás, reconocida a nivel nacional, además cuenta con infraestructura y materia prima propia; convirtiéndose en una fortaleza para la organización, teniendo que aprovecharla para combatir sus debilidades, aportando con esto al desarrollo de la corporación.

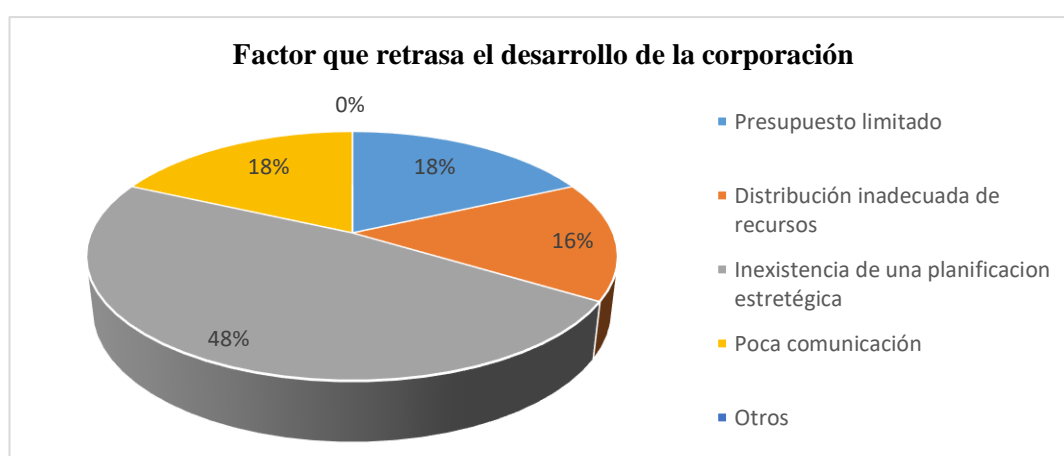
5. ¿Qué factores cree Ud. retrasan el desarrollo de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?

**Tabla 8-2:** Factor que retrasa el desarrollo de la corporación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto limitado	20	18,18
Distribución inadecuada de recursos	17	15,46
Inexistencia de una planificación estratégica	53	48,18
Poca comunicación	20	18,18
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019



**Gráfico 5-2:** Factor que retrasa el desarrollo de la corporación

**Fuente:** Tabla # 9

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 18,18% que representa 20 personas opinan que el presupuesto limitado es un aspecto que retrasa el desarrollo de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, mientras que el 15,46% correspondiente a 17 personas indican que la distribución inadecuada de recursos retrasa el desarrollo de la organización, así como el 48,18% correspondiente a 53 personas coinciden que uno de los aspectos que retrasan el desarrollo de la corporación es la inexistencia de una planificación estratégica, el 18,18% correspondiente a 20 personas manifiestan que la poca comunicación es lo que retrasa el desarrollo de la organización.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada manifiesta que el principal motivo que retrasa el desarrollo de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación es la falta de una planificación estratégica que ayude con el proceso de toma de decisiones, siendo necesario la elaboración de la misma para que aporte al desarrollo de la organización.

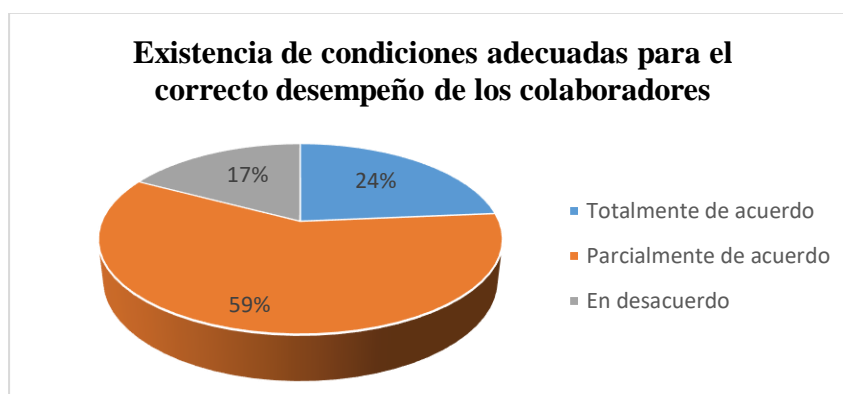
6. ¿Considera Ud. que el equipo de colaboradores con el que cuenta la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tiene las condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones?

**Tabla 9-2:** Adecuadas condiciones para el desempeño eficiente de los colaboradores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	23,64
Parcialmente de acuerdo	65	59,09
En desacuerdo	19	17,27
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 6-2:** Adecuadas condiciones para el desempeño eficiente de los colaboradores

**Fuente:** Tabla # 10

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 23,64% que representa 26 personas opinan estar totalmente de acuerdo con que existen las condiciones necesarias para que los colaboradores de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación desempeñen correctamente sus funciones, mientras que el 59,09% correspondiente a 65 personas expresan estar parcialmente de acuerdo con la existencia de condiciones necesarias para el correcto desempeño de los colaboradores de la organización, así como el 17,27% correspondiente a 19 personas revelan que no existen las condiciones necesarias para el correcto el desempeño de los colaboradores en la corporación.

**Interpretación:** Gran parte de la población encuestada expresa estar parcialmente de acuerdo con que la corporación brinda las condiciones necesarias para que exista un correcto desempeño del personal, debido a que sus instalaciones no están correctamente adecuadas para un óptimo desempeño laboral, generando problemas en el clima laboral de la organización.

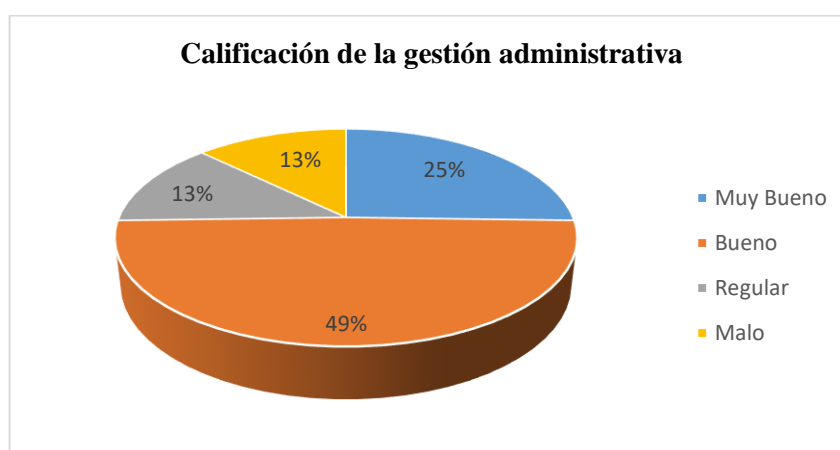
**7. ¿Cómo calificaría Ud. la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano?**

**Tabla 10-2:** Calificación de la gestión administrativa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	28	25,45
Bueno	54	49,09
Regular	14	12,73
Malo	14	12,73
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 7-2:** Calificación de la gestión administrativa

**Fuente:** Tabla # 11

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas, el 25,45% correspondiente a 28 personas califican de manera muy buena a la gestión administrativa de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, el 49,09% perteneciente a 54 personas coinciden que la gestión administrativa en la corporación es buena, mientras un 12,73% perteneciente a 14 personas expresan que la gestión administrativa es regular, así como el 12,73% restante califica a la gestión administrativa como mala.

**Interpretación:** Gran parte de la población encuestada califica a la gestión administrativa de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación como buena, lo cual quiere decir que la corporación va por buen camino, pero puede mejorar con la implementación de programas de capacitación para el personal.

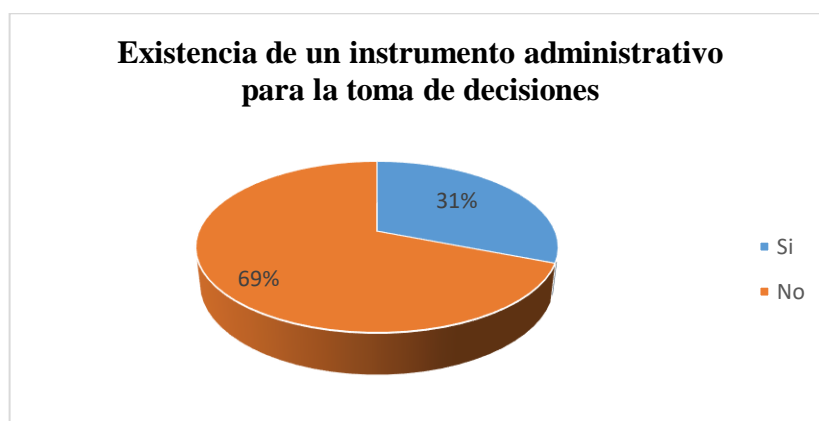
**8. ¿Conoce Ud. si las autoridades de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuentan con un instrumento administrativo para la toma de decisiones?**

**Tabla 11-2:** Existencia de un instrumento administrativo para la toma de decisiones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	30,91
No	76	69,09
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



**Gráfico 8-2:** Existencia de un instrumento administrativo para la toma de decisiones

**Fuente:** Tabla # 12

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 30,91% que representa 34 personas manifiestan que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación si cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones, mientras que el 69,09% restante que corresponde a 76 personas menciona que la corporación no cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada expresa que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación no cuenta con un instrumento administrativo para la toma de decisiones, lo cual dificulta la existencia de una gestión administrativa ineficiente, debido a que las decisiones en la actualidad se las realiza de manera empírica.

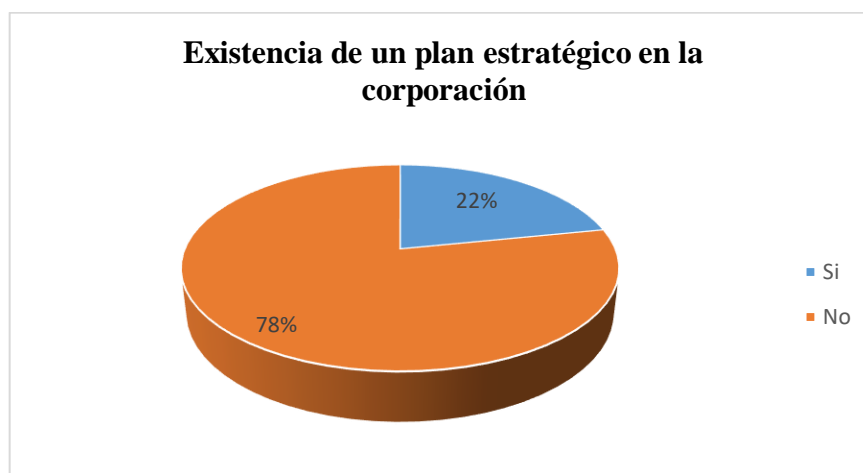
**9. ¿Conoce Ud. Si la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, cuenta con un plan estratégico?**

**Tabla 12-2:** Existencia de un plan estratégico en la corporación

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	21,82
No	86	78,18
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los socios de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019



**Gráfico 9-2:** Existencia de un plan estratégico en la corporación

**Fuente:** Tabla # 13

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

**Análisis:** De las 110 personas encuestadas el 21,82% que representa 24 personas manifiestan que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación si cuenta con un plan estratégico, mientras que el 78,18% restante que corresponde a 86 personas señala que la corporación no cuenta con un plan estratégico.

**Interpretación:** La mayoría de personas encuestadas coinciden en que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto, es necesario elaborarlo, debido a que un plan estratégico ayudará a conocer el estado actual de la organización, a partir de este diagnóstico poder plantear objetivos y mecanismos para alcanzarlos, así como también tomar acciones correctivas para los errores o problemas que se puedan encontrar.

### **2.6.3 Verificación de resultados**

Según los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información se ha podido corroborar que actualmente la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación no cuenta con una herramienta administrativa, analizada la situación entonces, la elaboración del plan estratégico se hace necesario e indispensable, mismo que proporcione lineamientos y bases claras para la correcta toma de decisiones y de esta manera los altos mandos lleven a cabo los procesos de manera eficiente y eficaz.

Una vez aplicados los instrumentos a los principales involucrados, se ha podido obtener información relevante, misma que va a servir para plasmar el plan estratégico, y de esta forma poder potencializar los factores positivos o contrarrestar los aspectos negativos y consecuentemente lograr el correcto desarrollo de la organización.

### **2.7 Verificación de la idea a defender**

La organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, mediante un análisis ha visto la necesidad de contar con un instrumento administrativo, mismo que ayude a cubrir las exigencias del entorno a través de la competitividad; se ha propuesto elaborar un plan estratégico, mismo ayudará a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Disminuyendo la incertidumbre y riesgos que puedan presentarse en el futuro, ayudando a aprovechar racionalmente los recursos disponibles, mejorando la gestión administrativa de la empresa, otorgándole beneficios a la misma como: procesos administrativos a seguir más eficientes, mejor rentabilidad y sobre todo competitividad en el ambiente que la empresa se desenvuelve.

Partiendo de lo antes mencionado y analizando los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuesta realizada a los involucrados con la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, se corroboró que la corporación no cuenta con un plan estratégico, como se puede constatar en la pregunta 9, donde el 78% de la población encuestada coincide que existe la problemática antes mencionada; de la misma forma el 69% de la misma población manifiesta que la corporación no cuenta con un instrumento administrativo para la correcta toma de decisiones (pregunta 8), convirtiéndose un plan estratégico en dicho instrumento administrativo necesario, el cual proporcione lineamientos que permitan la consecución de los objetivos propuestos.

Una vez conocida la principal problemática se procederá a desarrollar el plan estratégico; herramienta administrativa que partirá de un diagnóstico, el cual permitirá identificar las



principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la corporación, factores en los cuales se basará la elaboración de programas, proyectos, actividades; y metas e indicadores, los mismos que servirán para la posterior evaluación. Incidiendo en el mejoramiento de la gestión administrativa de la corporación, debido a que se proporcionará lineamientos a seguir en el proceso de toma de decisiones, lineamientos basados en la realidad actual, orientándola a pasar de un estado real a uno deseado y posible de alcanzar.

## CAPITULO III

### 3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Título

PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO – COLTA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2019 -2023.

#### 3.2 Contenido de la propuesta

##### 3.2.1 *Antecedentes*

La Corporación Huertos Gatazo Zambrano pertenece a la Comunidad Gatazo Zambrano, Parroquia Cajabamba, Cantón Colta está ubicado a 13 kilómetros sur de la ciudad de Riobamba, en parte nor – occidental de la Provincia de Chimborazo.

A mediados del 2010, La organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación se constituye como Corporación, donde anteriormente era Empresa Comercializadora de Hortalizas Huertos Gatazo Zambrano, Por motivos que la empresa mantenía deudas con el SRI en consecuencia de un mal manejo administrativo y falta de personal capacitado se tuvo que cambiar obligatoriamente de denominación para que los bienes que poseía la empresa no sean embargados por el SRI y esta quede en la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación como donación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Comunidad de Gatazo – Zambrano, mediante la creación y mejoramiento del empleo, evitando de esta manera los procesos migratorios.

De acuerdo a la información proporcionada en la actualidad esta corporación comunitaria cumple actividades DE CULTIVO, PRESTACION DE SERVICIOS, PRODUCCIÓN, (productos especialmente hortícolas tales como el brócoli y romanescos) Y ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN para su aliado comercial.

Los productores y proveedores son propietarios de alrededor de doscientos cincuenta huertos productivos, los mismos que dan cabida aproximadamente a 1120000 plántulas, que producen alrededor de 336 toneladas de brócoli pella y 8.000 kilos de hortalizas.

### 3.2.2 *Justificación*

El presente plan estratégico de la está elaborado para la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, ubicada en el cantón Colta, provincia de Chimborazo, ha sido elaborado para un periodo de 4 años a partir del año 2019 hasta el año 2023, tiempo en el cual estará vigente dicho plan, herramienta administrativa diseñada con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la organización.

El plan estratégico permitirá a la organización tener una perspectiva clara sobre el futuro al que anhela llegar, esto mediante la redefinición de los elementos orientadores como lo son la misión, visión y valores de la corporación, así también mediante la elaboración de objetivos, estrategias para la gestión administrativa de CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO.

La planificación estratégica permitirá a los miembros del directorio de la organización fortalecer el desarrollo administrativo institucional, mediante una comunicación efectiva encaminada a la optimización de los recursos disponibles con la finalidad de alcanzar objetivos estratégicos, además concede la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionaran la base para que los directivos de la corporación tome mejores decisiones para combatir los peligros con las oportunidades y fortalezas que tiene la organización.

El presente plan se lo desarrolló de manera participativa con todos los involucrados de la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, esto con la finalidad de crear un ambiente integrador y espíritu de participación de todos los involucrados, permitiendo delinear el camino estratégico que debe seguir la corporación.

### 3.2.3 *Objetivos*

#### 3.2.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano – Colta, provincia de Chimborazo, 2019 - 2023.

#### 3.2.3.2 *Objetivos específicos:*

- Realizar un diagnóstico, tanto interno como externo, para identificar los factores que afectan a la organización.

- Rediseñar la filosofía corporativa de la organización, misión, visión y valores de la organización.
- Crear estrategias corporativas e indicadores para su seguimiento y control.
- Socializar el plan estratégico con todos los involucrados de la organización, explicando el procedimiento que se siguió para la elaboración del mismo.
- Entregar el plan estratégico a la organización, para que sirva como guía en el proceso de toma de decisiones, así como muestra del apoyo y el esfuerzo conjunto de quienes colaboraron para su desarrollo.

### 3.2.4 *Análisis FODA*

A continuación, se detalla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); información obtenida del análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos de investigación como fueron la entrevista y encuestas realizadas a los involucrados con la organización, (análisis interno); así mismo la interpretación de documentos proporcionados por los directivos de la organización, (análisis externo).

**Tabla 1-3: Fortalezas**

<b>Código</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Justificación</b>	<b>Fuente</b>
F01	Infraestructura física propia	La organización cuenta con edificios propios para el funcionamiento de la organización.	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada.
F02	Organización legalmente constituida	La organización está constituida legalmente desde el año 2010.	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada.
F03	Producto de calidad	El producto ofertado por la organización satisface al consumidor, debido a que cumple con los estándares necesarios.	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada.
F04	Materia prima propia	El producto ofertado por la organización es producido por todos los socios de la misma.	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada.
F05	Talento humano joven	El rango de edad del directorio de la organización es de	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada.
F06	Sistema de riego	Presencia de afluentes de agua en las instalaciones de la organización.	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
F07	Terrenos o parcelas propias	Los socios producen el brócoli en sus propios terrenos	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.

F08	Capacidad crediticia de los socios	Todos los socios están en la capacidad de enfrentar deudas frente a terceros	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
F09	Disponibilidad de transporte	La organización posee vehículos propios	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
F10	Disponibilidad de mano de obra	Todos los socios son los que aportan con su trabajo en la organización	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.

**Fuente:** Criterios, observaciones de entrevista y encuestas aplicadas para la investigación e informes y reportes facilitados.

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Tabla 2-3: Debilidades**

<b>Código</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Justificación</b>	<b>Efecto</b>	<b>Fuente</b>
D01	Poco compromiso de los socios	La mayoría del directorio manifiesta que existe falta de compromiso por parte de los socios	Dificultad para lograr las metas planteadas por la organización.	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada
D02	Falta de instrumento administrativo para la toma de decisiones	El directorio de la organización toma las decisiones de manera empírica	Inadecuado proceso en la toma de decisiones, lo cual retrasa el desarrollo óptimo de la organización	Criterios y observaciones del directorio y socios, manifestados en la entrevista y encuesta realizadas
D03	Deficiente conocimiento sobre gestión administrativa	No existen procesos de capacitación en el área de gestión administrativa dentro de la organización	Procesos administrativos inadecuados, restando competitividad a la organización	Criterios y observaciones del directorio y socios, manifestados en la entrevista y encuesta realizadas
D04	Inexistencia de una planificación estratégica	La organización no cuenta con una herramienta administrativa para la toma de decisiones	Dificultad de la organización para adaptarse al entorno y advertir el futuro	Criterios y observaciones del directorio y socios, manifestados en la entrevista y encuesta realizadas
D05	Incumplimiento de metas	Existe falta de compromiso por parte de los socios de la organización.	Incumplimiento de metas planteadas, ocasionando un retraso en el desarrollo de la organización	Criterios y observaciones del directorio, manifestados en la entrevista realizada
D06	Instalaciones inadecuadas	La organización cuenta con infraestructura	Ambiente laboral inadecuado	Criterios y observaciones de los socios,

		propia, pero no brinda las condiciones adecuadas para el correcto desempeño de las actividades		manifestados en la encuesta realizada
D07	Falta de asistencia técnica	La organización no cuenta con un técnico especializado en la producción y procesamiento de brócoli de manera permanente	Ineficiente producción del producto, ocasionado por la mala utilización de los recursos disponibles para la explotación de la hortaliza	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
D08	Limitado capital de trabajo	La corporación cuenta con un presupuesto limitado para la ejecución de sus actividades	Falta de financiamiento para realizar todos los procesos dentro de la organización.	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.

**Fuente:** Criterios, observaciones de entrevista y encuestas aplicadas para la investigación e informes y reportes facilitados.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

**Tabla 3-3: Oportunidades**

<b>Código</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Justificación</b>	<b>Fuente</b>
O01	Apoyo de autoridades gubernamentales	Existe apoyo por parte de los GAD's locales hacia las organizaciones del sector popular y solidario.	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
O02	Existencia de mercados	En la localidad y región en donde está ubicada la empresa existen diversos mercados y cadenas comerciales donde existe demanda del producto	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
O03	Financiamiento por parte de empresas públicas y privadas	Existen programas de financiamiento por parte de la entidades financieras hacia las organizaciones del sector popular y solidario	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
O04	Cambio de la matriz productiva	En la actualidad el Ecuador sufre un cambio en su matriz productiva, apoyando al sector agrícola.	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.

**Fuente:** Criterios, observaciones de entrevista y encuestas aplicadas para la investigación e informes y reportes facilitados.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

**Tabla 4-3: Amenazas**

<b>Código</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Justificación</b>	<b>Efecto</b>	<b>Fuente</b>
A01	Competencia desleal	La competencia de la organización practican acciones desleales al momento de comercializar el producto	Dificultad para mantener una ventaja competitiva en el mercado	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
A02	Incremento en el precio de insumos	Los precios de los insumos necesarios para la producción de brócoli no son fijos	Aumento en el costo de producción	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
A03	Incumplimiento de pago por parte de los consumidores	Existe una alta tasa de incumplimiento en pagos hacia la corporación de parte de los compradores	Problemas de liquidez y solvencia dentro de la corporación	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
A04	Condiciones climáticas	La zona en donde se localiza la corporación está expuesta a cambios climáticos que pueden afectar la producción	No existen las garantías de tener una producción eficiente de manera segura	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.
A05	Variación de precios en el mercado	El precio del producto no es fijo en el mercado	No existen cantidades monetarias que ingresen de manera segura, lo que dificulta planificar las operaciones eficientemente.	Diagnóstico previo realizado por el directorio de la organización.

**Fuente:** Criterios, observaciones de entrevista y encuestas aplicadas para la investigación e informes y reportes facilitados.

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

#### 3.2.4.1 Priorización del FODA

##### a) Matriz Impacto – Ocurrencia

La matriz de Impacto – Ocurrencia ayuda en el proceso de filtración, en el cual se determina el impacto que se presume tendrán los factores internos y externos de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación; la selección de los factores anteriormente indicados se realizó de acuerdo al Impacto (Alto, Medio, Bajo) y la Ocurrencia (Alta, Media, Baja).

**Tabla 5-3: Factores Internos**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	F01, F02, F07, F09, F10, D01, D02, D03, D04, D07, D08	F04, F05, F06, D05, D06	
	Media	F03, F08		
	Baja			
		Alta	Media	Baja
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

**Fuente:** Análisis interno – Tabla 14: Fortalezas; Tabla 15: Debilidades

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Tabla 6-3: Factores externos**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	O01, O02, O03, A02, A03	O04, A01, A05	
	Media		A04	
	Baja			
		Alta	Media	Baja
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

**Fuente:** Análisis externo – Tabla 16: Oportunidades; Tabla 17: Amenazas

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

Analizado la matriz de impacto ocurrencia de los factores internos y externos se determina 10 fortalezas, 8 debilidades, 4 oportunidades y 5 amenazas, mismas que se filtraran en la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

#### **b) Matrices de evaluación de factores internos y externos**

Las matrices que permiten la evaluación de factores tanto internos como externos son herramientas de gran utilidad, debido a que sirven para analizar el estado interno de la organización y determinar qué cosas se deben reforzar, se deben mejorar o simplemente no están funcionando. En cuanto al factor externo, este ayuda a conocer que oportunidades se tiene en el entorno y cuáles son las posibles amenazas a las que la organización está expuesta; permitiendo



crear estrategias para adaptarse al entorno y estar precavidos a los cambios o problemas que se puedan presentar posteriormente en el futuro.

- **Matriz de evaluación de factores internos – EFI**

Para elaborar la matriz EFI, es necesario aplicar juicios intuitivos, por el hecho de que esta técnica tiene apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

**Tabla 7-3:** Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

<b>Código</b>	<b>Factores claves para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de respuesta</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
F01	Infraestructura física propia	0,06	4	0,24
F02	Organización legalmente constituida	0,05	4	0,2
F03	Producto de calidad	0,05	4	0,2
F04	Materia prima propia	0,05	3	0,15
F05	Talento humano joven	0,04	2	0,08
F06	Sistema de riego	0,05	3	0,15
F07	Terrenos o parcelas propias	0,05	3	0,15
F08	Capacidad crediticia de los socios	0,05	4	0,2
F09	Disponibilidad de transporte	0,05	3	0,15
F10	Disponibilidad de mano de obra	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>				
D01	Poco compromiso de los socios	0,07	4	0,28
D02	Falta de instrumento administrativo para la toma de decisiones	0,07	4	0,28
D03	Deficiente conocimiento sobre gestión administrativa	0,06	4	0,24
D04	Inexistencia de una planificación estratégica	0,06	4	0,24
D05	Incumplimiento de metas	0,05	3	0,15
D06	Instalaciones inadecuadas	0,06	4	0,24
D07	Falta de asistencia técnica	0,06	4	0,24
D08	Limitado capital de trabajo	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,55</b>
Peso: entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); Valor de Respuesta: 1=Nada importante, 2= Poco importante, 3=Importante, 4=muy importante.				

**Fuente:** Análisis interno – Tabla 14: Fortalezas; Tabla 15: Debilidades

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

El resultado obtenido con la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 3,55 lo que significa que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, es fuerte

internamente, pero debe mejorar las debilidades para ser eficiente en sus procesos internos y poder tomar mejores decisiones ante la competencia.

- **Matriz de evaluación de factores externos – EFE**

Para elaborar la matriz EFE, es necesario aplicar los mismos juicios aplicados en la matriz EFI. La matriz EFE permite resumir y evaluar información del entorno en el que se desenvuelve la organización.

**Tabla 8-3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

<b>Código</b>	<b>Factores claves para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de respuesta</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O01	Apoyo de autoridades gubernamentales	0,13	4	0,52
O02	Existencia de mercados	0,11	4	0,44
O03	Financiamiento por parte de empresas públicas y privadas	0,13	4	0,52
O04	Cambio de la matriz productiva	0,10	2	0,2
<b>AMENAZAS</b>				
A01	Competencia desleal	0,09	2	0,18
A02	Incremento en el precio de insumos	0,10	3	0,3
A03	Incumplimiento de pago por parte de los consumidores	0,12	3	0,36
A04	Condiciones climáticas	0,10	3	0,3
A05	Variación de precios en el mercado	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,06</b>
Peso: entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); Valor de Respuesta: 1=Nada importante, 2= Poco importante, 3=Importante, 4=muy importante.				

**Fuente:** Análisis externo – Tabla 16: Oportunidades; Tabla 17: Amenazas

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

Mediante la aplicación de la Matriz EFE, se puede obtener el resultado de 3,06; lo cual indica que la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, tiene grandes oportunidades en su entorno, de seguir creciendo y brindar un servicio de calidad; y con esto hacer frente a las amenazas existentes.

**c) Matriz de perfil estratégico**

La matriz de perfil estratégico permite la obtención de las fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas preseleccionadas de la matriz de impacto – ocurrencia que se consideren más significativas para valorar su vulnerabilidad.

**Tabla 9-3:** Perfil estratégico interno

Código	Factores	Clasificación de impacto				
		Debilidad		Normal	Fortaleza	
		Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
F01	Infraestructura física propia					●
F02	Organización legalmente constituida					●
F03	Producto de calidad					●
F04	Materia prima propia				●	●
F05	Talento humano joven					●
F06	Sistema de riego				●	●
F07	Terrenos o parcelas propias					●
F08	Capacidad crediticia de los socios					●
F09	Disponibilidad de transporte				●	●
F10	Disponibilidad de mano de obra					●
D01	Poco compromiso de los socios	●				
D02	Falta de instrumento administrativo para la toma de decisiones	●				
D03	Deficiente conocimiento sobre gestión administrativa	●				
D04	Inexistencia de una planificación estratégica	●				
D05	Incumplimiento de metas	●				
D06	Instalaciones inadecuadas	●				
D07	Falta de asistencia técnica	●				
D08	Limitado capital de trabajo	●				
<b>TOTAL</b>		8	-	-	3	7
<b>PORCENTAJE</b>		44%	-	-	17%	39%

Fuente: Análisis interno – Tabla 14: Fortalezas; Tabla 15: Debilidades

Elaborado Por: Rea Cuví Isaúl, 2019

**Tabla 10-3:** Perfil estratégico externo

Código	Factores	Clasificación de impacto				
		Debilidad		Normal	Fortaleza	
		Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
O01	Apoyo de autoridades gubernamentales					●
O02	Existencia de mercados					●
O03	Financiamiento por parte de empresas públicas y privadas					●
O04	Cambio de la matriz productiva				●	
A01	Competencia desleal	●				
A02	Incremento en el precio de insumos	●				
A03	Incumplimiento de pago por parte de los consumidores	●				
A04	Condiciones climáticas		●			
A05	Variación de precios en el mercado	●				
<b>TOTAL</b>		4	1	-	1	3
<b>PORCENTAJE</b>		44%	11%	-	11%	34%

Fuente: Análisis externo – Tabla 16: Oportunidades; Tabla 17: Amenazas

Elaborado Por: Rea Cuví Isaúl, 2019

Luego de la aplicación de matriz de perfil estratégico se puede evidenciar que existen grandes fortalezas que deben ser optimizadas, grandes debilidades que deben ser reducidas, grandes oportunidades que deben ser aprovechadas y finalmente grandes amenazas que deben ser mitigadas, estos factores críticos se presentan en la matriz FODA.

**Tabla 11-3:** Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Infraestructura física propia F2. Organización legalmente constituida F3. Producto de calidad F4. Talento humano joven F5. Terrenos o parcelas propias F6. Capacidad crediticia de los socios	O1. Apoyo de autoridades gubernamentales O2. Existencia de mercados O3. Financiamiento por parte de empresas públicas y privadas

F7. Disponibilidad de mano de obra	
<b>Debilidades: Nudos Críticos</b>	<b>Amenazas: Factores críticos</b>
D1. Poco compromiso de los socios D2. Falta de instrumento administrativo para la toma de decisiones D3. Deficiente conocimiento sobre gestión administrativa D4. Inexistencia de una planificación estratégica D5. Incumplimiento de metas D6. Instalaciones inadecuadas D7. Falta de asistencia técnica D8. Limitado capital de trabajo	A1. Competencia desleal A2. Incremento en el precio de insumos A3. Incumplimiento de pago por parte de los consumidores A4. Variación de precios en el mercado

**Fuente:** Perfil estratégico interno (tabla 22) – Perfil estratégico externo (tabla 23)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**Tabla 12-3: Matriz de estrategias FODA**

<div><div>FACTORES EXTERNOS</div><div>FACTORES INTERNOS</div></div>		FORTALEZAS (F)							DEBILIDADES (D)							
		F1. Infraestructura física propia	F2. Organización legalmente constituida	F3. Producto de calidad	F4.Talento humano joven	F5. Terrenos o parcelas propias	F6. Capacidad crediticia de los socios	F7. Disponibilidad de mano de obra	D1. Poco compromiso de los socios	D2. Falta de instrumento administrativo para la toma de decisiones	D3. Deficiente conocimiento sobre gestión administrativa	D4. Inexistencia de una planificación estratégica	D5. Incumplimiento de metas	D6. Instalaciones inadecuadas	D7. Falta de asistencia técnica	D8. Limitado capital de trabajo
OPORTUNIDADES (O)		ESTRETEGIAS (FO)							ESTRETEGIAS (DO)							
O1. Apoyo de autoridades gubernamentales		<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar programas de apoyo en las organizaciones gubernamentales, para fortalecer el desarrollo de la organización, aprovechando que la misma está legalmente constituida. (F2;O1)</li><li>• Buscar firma de convenios con cadenas comerciales interesadas en adquirir el producto, con esto potenciar la participación en el mercado de la organización. (F3. 5; O2)</li><li>• Buscar nuevas fuentes de financiamiento. (F6; O3)</li></ul>							<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar capacitaciones continuas a los socios de la Corporación, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización. (D1; O1)</li><li>• Elaborar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades existentes para la organización, el cual se convierta en un instrumento administrativo para el correcto proceso de toma de decisiones, mejorando la gestión administrativa. (D2, 4. 5; O1, 2, 3)</li><li>• Gestionar capacitaciones constantes para el directorio de la organización en el área de gestión administrativa, con el propósito de aportar con las herramientas necesarias para mejorar la gestión administrativa de la organización. (D3; O1)</li></ul>							
O2. Existencia de mercados																
O3. Financiamiento por parte de empresas públicas y privadas																

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el capital de trabajo mediante la concesión de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas. (D8; O1, 3)</li> <li>• Gestionar la firma de convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas con el objetivo de beneficiarse con procesos continuos de asistencia técnica en los procesos de producción. (D7; O1, 2)</li> <li>• Realizar readecuaciones físicas acordes con las necesidades del talento humano que labora en la organización, para lograr un espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades. (D6; O3,4)</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
A1. Competencia desleal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la producción de producto de calidad, los cuales cumplan con estándares requeridos en el mercado, con esto combatir la competencia desleal. (F3; A1)</li> <li>• Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados. (F4; A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar un continuo proceso de asistencia técnica, para el uso de insumos alternativos como abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos. (D7; A2)</li> </ul>
A2. Incremento en el precio de insumos		
A3. Incumplimiento de pago por parte de los consumidores		
A4. Variación de precios en el mercado		

**Fuente:** Matriz FODA (tabla 24)

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

### 3.2.5 *Elementos orientadores*

La Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, tiene una filosofía empresarial definida, elementos orientadores que se detallan a continuación:

- **Misión**

Somos una empresa de rural comunitaria organizada, que trabaja para mejorar las condiciones de vida de los agricultores y agricultoras de la Comunidad, mediante la producción y comercialización de productos hortícolas de calidad en el mercado local, evitando así los procesos migratorios.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización directa al mercado nacional e internacional de una diversidad de productos agrícolas con valor agregado, con aporte de instituciones públicas y privadas que permitan mejorar el empleo y así mejorar la calidad de vida de los agricultores y agricultoras de la comunidad

- **Valores**

- Unidad
- Solidaridad
- Respeto
- Transparencia
- Constancia
- Perseverancia

Sin embargo, los socios de la organización objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, manifiestan no estar de acuerdo con la misión y visión actualmente vigente en la organización (pregunta 2, encuesta a socios); así mismo coinciden en que no se cumplen con los parámetros con los que los elementos orientadores fueron elaborados (pregunta 3, encuesta a socios).

Partiendo de las razones antes mencionadas, se procedió a elaborar y proponer nuevos elementos orientadores que a continuación se presenta, cabe recalcar que dicho proceso de elaboración fue participativo, conjuntamente con todos los involucrados de la organización.



### 3.2.5.1 Misión

Para la elaboración de la nueva misión se utilizó preguntas que enmarcan la razón de ser de la organización.

**Tabla 13-3:** Matriz estratégica de la misión

<b>Preguntas directrices</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿Quiénes somos?</b>	Somos una AGROEMPRESA rural asociativa
<b>¿Qué hacemos?</b>	Comercializamos productos hortícolas de calidad
<b>¿Para quién lo hacemos?</b>	Para el mercado local e internacional
<b>¿Que buscamos?</b>	Mejorar las condiciones de vida de los socios e involucrados
<b>¿Cómo logra la organización esos propósitos?</b>	Generando participación de todos los socios e involucrados
<b>¿Cuál es su principal habilidad que la caracteriza?</b>	Trabajo en equipo y producción propia
<b>¿Cómo aportamos a la sociedad?</b>	con productos de calidad a precios justos

Fuente: Cuestionario para la elaboración de la misión

Elaborado Por: Rea Cui Isaúl, 2019

Una vez que se dio respuestas a las preguntas directrices para la elaboración de la misión, se procedió a integrar las respuestas.

### Misión propuesta

“Somos una agro empresa rural asociativa rentable, eficiente y competitiva que trabaja para mejorar las condiciones de vida de los socios e involucrados, siendo líderes en la comercialización de productos hortícolas de calidad para el mercado local e internacional.”

### 3.2.5.2 Visión

Para la elaboración de la nueva visión se utilizó preguntas que enmarcan hacia dónde quiere llegar de la organización.

**Tabla 14-3:** Matriz estratégica de la visión

<b>Preguntas directrices</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización en los próximos 5 años?</b>	Empresa diferenciada con enfoques claros y que genera valor agregado.
<b>¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</b>	Planificación de trabajo donde todos nos involucremos
<b>¿En qué nos queremos convertir?</b>	En una empresa que genera oportunidades
<b>¿En qué nos diferenciaremos?</b>	Que todos los socios sean partícipes del trabajo y mejoramiento del mismo

<b>¿Cuáles son los valores que guían a la CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS HUERTOS GATAZO ZAMBRANO?</b>	Solidaridad, trabajo en equipo, respeto y equidad de género
<b>¿Cómo se enfrenta la institución al cambio?</b>	Acoplando a los sistemas económico con acciones coordinadas entre si
<b>¿Qué contribuciones específicas brindaremos a la sociedad desde nuestro ámbito de acción?</b>	Generar inspiración a otros para hacerlos también empresarios.

**Fuente:** Cuestionario para la elaboración de la visión

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

Una vez que se dio respuestas a las preguntas directrices para la elaboración de la visión, se procedió a integrar las respuestas.

### **Visión propuesta**

“Promover acciones coordinadas entre socios/as, directivos y equipo de gestión que incorpore como actores de la empresa, para facilitar el acceso a servicios, mercados diferenciados a través de enfoque de trabajo, planificación de la producción, asociatividad y valor agregado, generando inspiración a otros para hacerlos también empresarios.”

#### *3.2.5.3 Objetivos organizacionales*

- Ofrecer productos de calidad que cumplan con las normas legales para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Fomentar el mejoramiento de la productividad y competitividad de los productos de la organización.
- Fomentar el trabajo asociativo.
- Impulsar procesos continuos de capacitación para sus socios.
- Incrementar los niveles de ingresos, mejorando el nivel de vida de sus socios.
- Cumplir con todos los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.

#### *3.2.5.4 Valores organizacionales*

Los valores son los pilares fundamentales que orientan y definen la forma de trabajar y forma en que se interrelacionan las personas dentro de la organización, con el propósito de alcanzar el logro del éxito organizacional.

- **Responsabilidad:** Acción del ser humano para desempeñar sus actividades de una manera correcta e integra.
- **Solidaridad:** Apoyar a los demás en los momentos que sean necesarios.

- **Trabajo en equipo:** Colaborar y sumar esfuerzos para que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
- **Respeto:** Reconocer el derecho ajeno, a pensar o actuar diferente.
- **Equidad de género:** Ser justos en relación al trato de hombres y mujeres, teniendo en cuenta sus diferentes necesidades, creencias, valores sociales, así como en lo relativo a los comportamientos, las funciones y oportunidades.
- **Ética:** Desempeñar sus funciones con todo profesionalismo bajo los principios de la moral.
- **Compromiso:** Obligación o acuerdo que se tiene con los demás.
- **Puntualidad:** Desempeñar las diligencias a su debido tiempo y plazo establecido.
- **Disciplina:** hacer las acciones de manera ordenada y eficiente.
- **Honestidad:** Realizamos cada una de las operaciones con transparencia, laborales.

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la organización, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque forman parte de la vida de las personas que interactúan en los contextos en que se desenvuelven.

### 3.2.6 *Formulación estratégica*

#### 3.2.6.1 *Definición de objetivos estratégicos y operativos*

**Tabla 15-3:** Objetivos estratégicos y operativos

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos
<b>OE1.</b> Mejorar la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, la cual aporte al desarrollo de la organización y al sector	<b>OO-1.1</b> Elaborar un instrumento administrativo que permita una toma de decisiones acertada y oportuna, mejorando la gestión administrativa de la organización.
	<b>OO-1.2</b> Capacitar al directorio de la organización en temas administrativos para mejorar la gestión administrativa de la organización.
	<b>OO-1.3</b> Realizar un adecuado mantenimiento de las instalaciones y espacios físicos de la corporación para un mejor desarrollo de las actividades.
<b>OE2.</b> Fortalecer el proceso de producción de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para satisfacer las necesidades de los consumidores.	<b>OO-2.1</b> Realizar capacitaciones periódicas a los socios de la Corporación, en temas de acordes al proceso de producción, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización.
	<b>OO-2.2</b> Incrementar el capital de trabajo mediante la adquisición de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas.
	<b>OO-2.3</b> Firmar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo donde se promueva el proceso de asistencia técnica en los procesos de producción; para el uso de insumos alternativos como

	abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos.
	<b>OO-2.4</b> Fortalecer las buenas practicas agropecuarias.
	<b>OE3.</b> Afianzar la participación en el mercado de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.
	<b>OO-3.1</b> Potenciar la participación y reconocimiento de la corporación en cadenas comerciales a través de los productos de calidad ofertados. <b>OO-3.2</b> Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados. <b>OO-3.3</b> Promover alianzas estratégicas con las distintas organizaciones y empresas del sector, con la finalidad de contrarrestar la variación del precio en el mercado, así como la competencia desleal.

Fuente: Matriz de estrategias FODA (tabla 25)

Elaborado Por: Rea Cuvi Isaúl, 2019

### 3.2.6.2 Definición de estrategias, proyectos y actividades

**a) Objetivo estratégico 1 (OE1).** Mejorar la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, la cual aporte al desarrollo de la organización y al sector.

**Tabla 16-3:** Estrategias, proyectos y actividades – Gestión administrativa

Objetivos Operativos	Estrategias	Proyectos	Actividades
<b>OO-1.1</b> Elaborar un instrumento administrativo que permita una toma de decisiones acertada y oportuna, mejorando la gestión administrativa de la organización.	Aprobar el plan estratégico propuesto en la presente investigación.	Aprobación e implementación del plan estratégico propuesto para la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un equipo de trabajo o comisión encargada de revisar el plan estratégico propuesto.</li> <li>2. Analizar y aprobar el plan estratégico propuesto.</li> <li>3. Implementar el plan estratégico propuesto.</li> <li>4. Dar seguimiento y control al plan estratégico implementado.</li> </ol>
<b>OO-1.2</b> Capacitar al directorio de la organización en temas administrativos para mejorar la gestión administrativa de la organización.	Realizar capacitaciones periódicas al directorio de la organización en temas de gestión administrativa.	Capacitación del talento humano del área administrativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar los temas a capacitar según las necesidades del talento humano y actividades a realizar.</li> <li>2. Contratar persona especializada en el tema a capacitar.</li> <li>3. Ejecutar la capacitación al talento humano.</li> </ol>

			4. Presentar informe final y dar seguimiento al proceso de capacitación realizada.
<b>OO-1.3</b> Realizar un adecuamiento de las instalaciones y espacios físicos de la corporación para un mejor desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la situación actual de la infraestructura física y tecnológica de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.</li> <li>• Realizar los correctivos necesarios para contar con instalaciones y espacios físicos acorde a las necesidades para un correcto desempeño de actividades.</li> </ul>	Adecuación de instalaciones y espacios físicos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un equipo de trabajo encargado de hacer un levantamiento de información con el propósito de conocer las necesidades e inconformidades del talento humano de la corporación.</li> <li>2. Elaborar una propuesta de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas en el levantamiento de información.</li> <li>3. Analizar y aprobar la propuesta de adecuación de instalaciones y espacios físicos.</li> <li>4. Ejecución de la propuesta de adecuación.</li> <li>5. Seguimiento y control del proyecto.</li> </ol>

**Fuente:** Objetivos estratégicos y operativos (tabla 28)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

**b) Objetivo estratégico 2 (OE2).** Fortalecer el proceso de producción de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Tabla 17-3:** Estrategias, proyectos y actividades - Producción

<b>Objetivos Operativos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Actividades</b>
<b>OO-2.1</b> Realizar capacitaciones periódicas a los socios de la Corporación, en temas de acordes al proceso de producción, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización.	Capacitar periódicamente a los socios de la corporación en temas de producción.	Capacitación periódica a los socios de la corporación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar los temas a capacitar según las necesidades de los socios y actividades a realizar.</li> <li>2. Contratar la persona especializada en el tema a capacitar.</li> <li>3. Ejecutar la capacitación.</li> <li>4. Dar seguimiento al proceso de capacitación y presentación de informe.</li> </ol>
<b>OO-2.2</b> Incrementar el capital de trabajo mediante la adquisición de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas.	Aumentar el capital de trabajo a través de adquisición de microcréditos.	Aumento del capital de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio con la finalidad de conocer el monto de capital necesario para la re inversión.</li> <li>2. Solicitar apoyo a las instituciones financieras.</li> <li>3. Establecer alianzas estratégicas.</li> <li>4. Entrega de capital de trabajo.</li> </ol>
<b>OO-2.3</b> Firmar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo donde se promueva el proceso de asistencia técnica en los procesos de	Buscar instituciones a fines del sector agropecuario (públicas o privadas), con las cuales firmar convenios de cooperación, lo cual permita obtener asistencia técnica	Firma de convenios con instituciones públicas o privadas del sector agrícola.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis al proceso de producción con la finalidad de detectar las actividades en las que se necesita la asistencia técnica.</li> </ol>

producción; para el uso de insumos alternativos como abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos.	para la corporación en el proceso de producción.		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Establecer alianzas estratégicas con la finalidad de obtener asistencia técnica en las actividades necesarias del proceso de producción.</li> <li>3. Dar seguimiento al proceso de asistencia técnica.</li> </ol>
<b>OO-2.4</b> Fortalecer las buenas practicas agropecuarias.	Elaborar una guía de producción con procesos amigables con el medio ambiente.	Fomento de buenas prácticas agropecuarias en la corporación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un equipo de trabajo, donde participen socios y asistentes técnicos, con la finalidad de elaborar una guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.</li> <li>2. Analizar y aprobar la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias propuesta.</li> <li>3. Implementar y socializar con todos los socios la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.</li> <li>4. Dar seguimiento a la aplicación de la guía de buenas prácticas agropecuarias.</li> </ol>

**Fuente:** Objetivos estratégicos y operativos (tabla 28)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019



c) **Objetivo estratégico 3 (OE3).** Afianzar la participación en el mercado de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Tabla 18-3:** Estrategias, proyectos y actividades - Comercialización

<b>Objetivos Operativos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Actividades</b>
<b>OO-3.1</b> Potenciar la participación y reconocimiento de la corporación en cadenas comerciales a través de los productos de calidad ofertados.	Realizar alianzas estratégicas con nuevos clientes potenciales.	Firma de convenios con cadenas comerciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar posibles cadenas comerciales a las que se les podría ofrecer el producto.</li> <li>2. Establecer diálogos con los representantes de dichas cadenas comerciales.</li> <li>3. Acordar términos de para el acuerdo comercial como: precio, tiempo de entrega, condiciones de entrega del producto, etc.</li> <li>4. Firma de alianza estratégica.</li> <li>5. Dar seguimiento a la nueva alianza estratégica firmada.</li> </ol>
<b>OO-3.2</b> Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados.	Buscar segmentos de mercados insatisfechos, a los que satisfacer las necesidades.	Investigación de mercados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar un equipo de trabajo con la finalidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información de las condiciones y aspectos del mercado, en el que participa la corporación.</li> <li>2. Analizar la información obtenida en la investigación de campo.</li> </ol>

			3. Establecer estrategias para atraer a potenciales nuevos clientes. 4. Dar seguimiento a las estrategias realizadas.
<b>OO-3.3</b> Promover alianzas estratégicas con las distintas organizaciones y empresas del sector, con la finalidad de contrarrestar la variación del precio en el mercado, así como la competencia desleal.	Firmar convenios de cooperación con empresas del sector con la finalidad de establecer parámetros de comercialización.	Convenio de cooperación con empresas del sector	1. Identificar problemas existentes en el mercado ocasionados por la competencia desleal. 2. Organizar reuniones con representantes de organizaciones del mismo sector económico para tratar de solucionar los problemas existentes en el mercado. 3. Acordar condiciones de comercialización para mitigar los efectos de la competencia desleal. 4. Dar seguimiento a los acuerdos llegados con las organizaciones del sector.

Fuente: Objetivos estratégicos y operativos (tabla 28)

Elaborado Por: Rea Cuví Isaúl, 2019

#### 4.2.6.3 Definición de metas e indicadores

- a) **Objetivo estratégico 1 (OE1).** Mejorar la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, la cual aporte al desarrollo de la organización y al sector.

**Tabla 19-3:** Metas e indicadores - Gestión administrativa

Objetivos operativos	Metas	Indicadores
<b>OO-1.1</b> Elaborar un instrumento administrativo que permita una toma de decisiones acertada y oportuna, mejorando la gestión administrativa de la organización.	Implementar en la corporación el plan estratégico propuesto en la presente investigación	Porcentaje de aplicación del plan estratégico propuesto, en la corporación.
<b>OO-1.2</b> Capacitar al directorio de la organización en temas administrativos para mejorar la gestión administrativa de la organización.	Para el 2023, contar con el 100% de personal del área de administración capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de capacitaciones realizadas.</li> <li>• Número de personas capacitadas en temas de gestión administrativa.</li> </ul>
<b>OO-1.3</b> Realizar un adecuado miento de las instalaciones y espacios físicos de la corporación para un mejor desarrollo de las actividades.	Para el año 2023, contar con instalaciones y espacios físicos adecuados para el correcto desarrollo de actividades.	Porcentaje de instalaciones y espacios físicos adecuados con materiales, mobiliarios, equipos necesarios.

**Fuente:** Estrategias, proyectos y actividades – Gestión administrativa (tabla 29)

**Elaborado Por:** Rea Cui Isaúl, 2019

- b) **Objetivo estratégico 2 (OE2).** Fortalecer el proceso de producción de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Tabla 20-3:** Metas e indicadores - Producción

<b>Objetivos operativos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>OO-2.1</b> Realizar capacitaciones periódicas a los socios de la Corporación, en temas de acordes al proceso de producción, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización.	Para el 2023, contar con el 100% de socios capacitados en temas de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de capacitaciones realizadas.</li> <li>• Número de socios capacitados en temas de producción.</li> </ul>
<b>OO-2.2</b> Incrementar el capital de trabajo mediante la adquisición de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas.	Para el 2023, aumentar el capital de trabajo en un 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto monetario incrementado al capital de trabajo</li> <li>• Número de créditos en instituciones financieras adquiridos</li> </ul>
<b>OO-2.3</b> Firmar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo donde se promueva el proceso de asistencia técnica en los procesos de producción; para el uso de insumos alternativos como abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos.	Formalizar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo, con el propósito de obtener asistencia técnica para la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de convenios de cooperación firmados</li> <li>• Porcentaje de participación del asistente técnico en el proceso de producción</li> </ul>
<b>OO-2.4</b> Fortalecer las buenas practicas agropecuarias.	Elaborar e implementar en la corporación una guía o manual de buenas prácticas agropecuarias	Porcentaje de aplicación de la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias, en la corporación.

**Fuente:** Estrategias, proyectos y actividades – Producción (tabla 30)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

- c) **Objetivo estratégico 3 (OE3).** Afianzar la participación en el mercado de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Tabla 21-3:** Metas e indicadores - Comercialización

<b>Objetivos operativos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>OO-3.1</b> Potenciar la participación y reconocimiento de la corporación en cadenas comerciales a través de los productos de calidad ofertados.	Realizar alianzas estratégicas con cadenas comerciales del país.	Número de convenios firmados con cadenas comerciales del país
<b>OO-3.2</b> Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados.	Para el 2013, aumentar la participación de mercado en un 20%	Porcentaje de participación en el mercado.
<b>OO-3.3</b> Promover alianzas estratégicas con las distintas organizaciones y empresas del sector, con la finalidad de contrarrestar la variación del precio en el mercado, así como la competencia desleal.	Firma de convenios de cooperación con organizaciones del sector que participan en el mismo mercado	Número de convenios firmados con organizaciones del sector que participan en el mismo mercado

**Fuente:** Estrategias, proyectos y actividades – Comercialización (tabla 31)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

### 3.2.6.3 Programación plurianual

- a) **Objetivo estratégico 1 (OE1).** Mejorar la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, la cual aporte al desarrollo de la organización y al sector.

**Tabla 22-3:** Programación plurianual – Gestión administrativa

Proyectos/ Actividades	Cronograma					Responsables
	2019	2020	2021	2022	2023	
OO-1.1 Elaborar un instrumento administrativo que permita una toma de decisiones acertada y oportuna, mejorando la gestión administrativa de la organización.						
PY. Aprobación e implementación del plan estratégico propuesto para la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.						Directorio
AC. Formar un equipo de trabajo o comisión encargada de revisar el plan estratégico propuesto.						
AC. Analizar y aprobar el plan estratégico propuesto.						
AC. Implementar el plan estratégico propuesto.						
AC. Dar seguimiento y control al plan estratégico implementado.						
OO-1.2 Capacitar al directorio de la organización en temas administrativos para mejorar la gestión administrativa de la organización.						
PY. Capacitación del talento humano del área administrativa.						Directorio Capacitador (a)
AC. Planificar los temas a capacitar según las necesidades del talento humano y actividades a realizar.						
AC. Contratar persona especializada en el tema a capacitar.						
AC. Ejecutar la capacitación al talento humano.						
AC. Presentar informe final y dar seguimiento al proceso de capacitación realizada.						
OO-1.3 Realizar un adecuamiento de las instalaciones y espacios físicos de la corporación para un mejor desarrollo de las actividades.						

<b>PY.</b> Adecuación de instalaciones y espacios físicos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano						Equipo de trabajo Directorio
<b>AC.</b> Formar un equipo de trabajo encargado de hacer un levantamiento de información con el propósito de conocer las necesidades e inconformidades del talento humano de la corporación.						
<b>AC.</b> Elaborar una propuesta de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas en el levantamiento de información.						
<b>AC.</b> Analizar y aprobar la propuesta de adecuación de instalaciones y espacios físicos.						
<b>AC.</b> Ejecución de la propuesta de adecuación.						
<b>AC.</b> Seguimiento y control del proyecto.						

Fuente: Estrategias, proyectos y actividades – Gestión administrativa (tabla 29)

Elaborado Por: Rea Cuví Isaúl, 2019

- b) Objetivo estratégico 2 (OE2).** Fortalecer el proceso de producción de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Tabla 23-3:** Programación plurianual - Producción

Proyectos/ Actividades	Cronograma					Responsables
	2019	2020	2021	2022	2023	
OO-2.1 Realizar capacitaciones periódicas a los socios de la Corporación, en temas de acordes al proceso de producción, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización.						
PY. Capacitación periódica a los socios de la corporación.						Directorio Capacitador (a)
AC. Planificar los temas a capacitar según las necesidades de los socios y actividades a realizar.						
AC. Contratar la persona especializada en el tema a capacitar.						
AC. Ejecutar la capacitación.						
AC. Dar seguimiento al proceso de capacitación y presentación de informe.						
OO-2.2 Incrementar el capital de trabajo mediante la adquisición de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas.						
PY. Aumento del capital de trabajo.						Directorio Entidad financiera
AC. Realizar un estudio con la finalidad de conocer el monto de capital necesario para la re inversión.						
AC. Solicitar apoyo a las instituciones financieras.						
AC. Establecer alianzas estratégicas.						
AC. Entrega de capital de trabajo.						
OO-2.3 Firmar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo donde se promueva el proceso de asistencia técnica en los procesos de producción; para el uso de insumos alternativos como abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos.						



<b>PY.</b> Firma de convenios con instituciones públicas o privadas del sector agrícola.						Directorio
<b>AC.</b> Realizar un análisis al proceso de producción con la finalidad de detectar las actividades en las que se necesita la asistencia técnica.						
<b>AC.</b> Establecer alianzas estratégicas con la finalidad de obtener asistencia técnica en las actividades necesarias del proceso de producción.						
<b>AC.</b> Dar seguimiento al proceso de asistencia técnica.						
<b>OO-2.4</b> Fortalecer las buenas practicas agropecuarias.						
<b>PY.</b> Fomento de buenas prácticas agropecuarias en la corporación.						Equipo de trabajo Directorio
<b>AC.</b> Formar un equipo de trabajo, donde participen socios y asistentes técnicos, con la finalidad de elaborar una guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.						
<b>AC.</b> Analizar y aprobar la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias propuesta.						
<b>AC.</b> Implementar y socializar con todos los socios la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.						
<b>AC.</b> Dar seguimiento a la aplicación de la guía de buenas prácticas agropecuarias.						

**Fuente:** Estrategias, proyectos y actividades – Producción (tabla 30)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

c) **Objetivo estratégico 3 (OE3).** Afianzar la participación en el mercado de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Tabla 24-3:** Programación plurianual - Comercialización

Proyectos/ Actividades	Cronograma					Responsables
	2019	2020	2021	2022	2023	
OO-3.1 Potenciar la participación y reconocimiento de la corporación en cadenas comerciales a través de los productos de calidad ofertados.						
PY. Firma de convenios con cadenas comerciales						Directorio
AC. Identificar posibles cadenas comerciales a las que se les podría ofrecer el producto.						
AC. Establecer diálogos con los representantes de dichas cadenas comerciales.						
AC. Acordar términos de para el acuerdo comercial como: precio, tiempo de entrega, condiciones de entrega del producto, etc.						
AC. Firma de alianza estratégica.						
AC. Dar seguimiento a la nueva alianza estratégica firmada.						
OO-3.2 Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados.						
PY. Investigación de mercados						Equipo de trabajo  Directorio
AC. Conformar un equipo de trabajo con la finalidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información de las condiciones y aspectos del mercado, en el que participa la corporación.						
AC. Analizar la información obtenida en la investigación de campo.						
AC. Establecer estrategias para atraer a potenciales nuevos clientes.						
AC. Dar seguimiento a las estrategias realizadas.						

<b>OO-3.3</b> Promover alianzas estratégicas con las distintas organizaciones y empresas del sector, con la finalidad de contrarrestar la variación del precio en el mercado, así como la competencia desleal.						
<b>PY.</b> Convenio de cooperación con empresas del sector						Directorio
<b>AC.</b> Identificar problemas existentes en el mercado ocasionados por la competencia desleal.						
<b>AC.</b> Organizar reuniones con representantes de organizaciones del mismo sector económico para tratar de solucionar los problemas existentes en el mercado.						
<b>AC.</b> Acordar condiciones de comercialización para mitigar los efectos de la competencia desleal.						
<b>AC.</b> Dar seguimiento a los acuerdos llegados con las organizaciones del sector.						

**Fuente:** Estrategias, proyectos y actividades – Comercialización (tabla 31)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

### 3.2.6.4 Presupuesto

- a) **Objetivo estratégico 1 (OE1).** Mejorar la gestión administrativa de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, la cual aporte al desarrollo de la organización y al sector.

**Tabla 25-3:** Presupuesto - Gestión administrativa

Proyectos / Actividades	Costo AC (\$)	Costo PY (\$)
<b>OO-1.1</b> Elaborar un instrumento administrativo que permita una toma de decisiones acertada y oportuna, mejorando la gestión administrativa de la organización.		
<b>PY.</b> Aprobación e implementación del plan estratégico propuesto para la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.		00,00
<b>AC.</b> Formar un equipo de trabajo o comisión encargada de revisar el plan estratégico propuesto.	00,00	
<b>AC.</b> Analizar y aprobar el plan estratégico propuesto.	00,00	
<b>AC.</b> Implementar el plan estratégico propuesto.	00,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento y control al plan estratégico implementado.	00,00	
<b>OO-1.2</b> Capacitar al directorio de la organización en temas administrativos para mejorar la gestión administrativa de la organización.		
<b>PY.</b> Capacitación del talento humano del área administrativa.		6000,00
<b>AC.</b> Planificar los temas a capacitar según las necesidades del talento humano y actividades a realizar.	00,00	
<b>AC.</b> Contratar persona especializada en el tema a capacitar.	4000,00	
<b>AC.</b> Ejecutar la capacitación al talento humano.	2000,00	
<b>AC.</b> Presentar informe final y dar seguimiento al proceso de capacitación realizada.	00,00	
<b>OO-1.3</b> Realizar un adecuado de las instalaciones y espacios físicos de la corporación para un mejor desarrollo de las actividades.		
<b>PY.</b> Adecuación de instalaciones y espacios físicos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano		10200,00
<b>AC.</b> Formar un equipo de trabajo encargado de hacer un levantamiento de información con el propósito de conocer las necesidades e inconformidades del talento humano de la corporación.	00,00	
<b>AC.</b> Elaborar una propuesta de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas en el levantamiento de información.	00,00	
<b>AC.</b> Analizar y aprobar la propuesta de adecuación de instalaciones y espacios físicos.	00,00	
<b>AC.</b> Ejecución de la propuesta de adecuación.	10000,00	
<b>AC.</b> Seguimiento y control del proyecto.	200,00	
<b>TOTAL:</b>		<b>16200,00</b>

Fuente: Programación plurianual – Gestión administrativa (tabla 35)

Elaborado Por: Rea Cuvi Isaúl, 2019

- b) **Objetivo estratégico 2 (OE2).** Fortalecer el proceso de producción de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Tabla 26-3: Presupuesto - Producción**

<b>Proyectos / Actividades</b>	<b>Costo AC (\$)</b>	<b>Costo PY (\$)</b>
<b>OO-2.1</b> Realizar capacitaciones periódicas a los socios de la Corporación, en temas de acordes al proceso de producción, con la finalidad de que los mismos sientan un mayor compromiso con la organización.		
<b>PY.</b> Capacitación periódica a los socios de la corporación.		6000,00
<b>AC.</b> Planificar los temas a capacitar según las necesidades de los socios y actividades a realizar.	00,00	
<b>AC.</b> Contratar la persona especializada en el tema a capacitar.	4000,00	
<b>AC.</b> Ejecutar la capacitación.	2000,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento al proceso de capacitación y presentación de informe.	00,00	
<b>OO-2.2</b> Incrementar el capital de trabajo mediante la adquisición de micro créditos de instituciones financieras públicas o privadas.		
<b>PY.</b> Aumento del capital de trabajo.		1000,00
<b>AC.</b> Realizar un estudio con la finalidad de conocer el monto de capital necesario para la re inversión.	00,00	
<b>AC.</b> Solicitar apoyo a las instituciones financieras.	00,00	
<b>AC.</b> Establecer alianzas estratégicas.	1000,00	
<b>AC.</b> Entrega de capital de trabajo.	00,00	
<b>OO-2.3</b> Firmar convenios de cooperación con instituciones del sector productivo donde se promueva el proceso de asistencia técnica en los procesos de producción; para el uso de insumos alternativos como abonos e insecticidas orgánicos, reduciendo costos de los insumos.		
<b>PY.</b> Firma de convenios con instituciones públicas o privadas del sector agrícola.		00,00
<b>AC.</b> Realizar un análisis al proceso de producción con la finalidad de detectar las actividades en las que se necesita la asistencia técnica.	00,00	
<b>AC.</b> Establecer alianzas estratégicas con la finalidad de obtener asistencia técnica en las actividades necesarias del proceso de producción.	00,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento al proceso de asistencia técnica.	00,00	
<b>OO-2.4</b> Fortalecer las buenas practicas agropecuarias.		
<b>PY.</b> Fomento de buenas prácticas agropecuarias en la corporación.		200,00
<b>AC.</b> Formar un equipo de trabajo, donde participen socios y asistentes técnicos, con la finalidad de elaborar una guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.	200,00	
<b>AC.</b> Analizar y aprobar la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias propuesta.	00,00	
<b>AC.</b> Implementar y socializar con todos los socios la guía o manual de buenas prácticas agropecuarias.	00,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento a la aplicación de la guía de buenas prácticas agropecuarias.	00,00	
<b>TOTAL:</b>		<b>7200,00</b>

**Fuente:** Programación plurianual – Producción (tabla 36)

**Elaborado Por:** Rea Cuví Isaúl, 2019

- c) **Objetivo estratégico 3 (OE3).** Afianzar la participación en el mercado de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.

**Tabla 27-3: Presupuesto - Comercialización**

<b>Proyectos / Actividades</b>	<b>Costo AC (\$)</b>	<b>Costo PY (\$)</b>
<b>OO-3.1</b> Potenciar la participación y reconocimiento de la corporación en cadenas comerciales a través de los productos de calidad ofertados.		
<b>PY.</b> Firma de convenios con cadenas comerciales		1000,00
<b>AC.</b> Identificar posibles cadenas comerciales a las que se les podría ofrecer el producto.	00,00	
<b>AC.</b> Establecer diálogos con los representantes de dichas cadenas comerciales.	00,00	
<b>AC.</b> Acordar términos de para el acuerdo comercial como: precio, tiempo de entrega, condiciones de entrega del producto, etc.	00,00	
<b>AC.</b> Firma de alianza estratégica.	1000,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento a la nueva alianza estratégica firmada.	00,00	
<b>OO-3.2</b> Realizar una investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos de mercado aun no explotados.		
<b>PY.</b> Investigación de mercados		2000,00
<b>AC.</b> Conformar un equipo de trabajo con la finalidad de realizar una investigación de campo, que permita obtener información de las condiciones y aspectos del mercado, en el que participa la corporación.	00,00	
<b>AC.</b> Analizar la información obtenida en la investigación de campo.	00,00	
<b>AC.</b> Establecer estrategias para atraer a potenciales nuevos clientes.	2000,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento a las estrategias realizadas.	00,00	
<b>OO-3.3</b> Promover alianzas estratégicas con las distintas organizaciones y empresas del sector, con la finalidad de contrarrestar la variación del precio en el mercado, así como la competencia desleal.		
<b>PY.</b> Convenio de cooperación con empresas del sector		1000,00
<b>AC.</b> Identificar problemas existentes en el mercado ocasionados por la competencia desleal.	00,00	
<b>AC.</b> Organizar reuniones con representantes de organizaciones del mismo sector económico para tratar de solucionar los problemas existentes en el mercado.	00,00	
<b>AC.</b> Acordar condiciones de comercialización para mitigar los efectos de la competencia desleal.	1000,00	
<b>AC.</b> Dar seguimiento a los acuerdos llegados con las organizaciones del sector.	00,00	
<b>TOTAL:</b>		<b>4000,00</b>

**Fuente:** Programación plurianual – Comercialización (tabla 37)

**Elaborado Por:** Rea Cuvi Isaúl, 2019

El presupuesto estimado para la ejecución del Plan Estratégico en los 5 años determinados asciende a \$27.400,00; puesto que se ha elaborado en base a las necesidades y requerimientos de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, para ello se diseñó proyectos establecidos dentro del Plan Estratégico que ayudarán a dar solución a las debilidades existentes, así mismo se ha establecido objetivos estratégicos y operativos que servirán como guía en las decisiones que se tomen a futuro por las autoridades de la corporación.

## CONCLUSIONES

- Una vez conocida la necesidad existente de un plan estratégico en la organización se procedió a elaborar dicha herramienta administrativa, misma que servirá como instrumento administrativo para conseguir una adecuada toma de decisiones lo cual las base teórica y científica para la presente investigación, ha proporcionado bases, lineamientos y elementos básicos, los cuales han servido de guía y apoyo para la elaboración del presente plan estratégico para la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano.
- A través de un análisis de factores tanto internos como externos, se pudo llegar a la conclusión que, en aspectos internos, la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano posee fortalezas que le permiten hacer frente a las debilidades, así también en lo externo, las oportunidades le permiten hacer frente a las amenazas; es decir la organización posee aspectos positivos que le permite estar fortalecida y hacer frente a las adversidades del entorno.
- Una vez realizado el diagnostico a la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, se procedió a desarrollar estrategias, proyectos y actividades, los cuales se convierten en lineamientos a seguir, mismos que van a contribuir notablemente al desarrollo de la organización, debido a que proporcionarán una base y guía para que los esfuerzos y recursos estén enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, aprobar e implementar el presente plan estratégico debido a que servirá de guía para el proceso de toma de decisiones, revisando los aspectos teóricos y metodológicos que se utilizaron en la presente investigación, para realizar futuras investigaciones y actualización del plan estratégico, y así potencializando el desarrollo de la organización.
- Se recomienda a las autoridades de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano que, se potencialice las fortalezas y de esta manera combatir las debilidades de la organización, así como aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, con el propósito de mitigar el impacto de las amenazas existentes.
- Se recomienda a las autoridades de la Corporación de Productores Agrícolas Huertos Gatazo Zambrano, responsables de equipos de trabajo y socios que se realice el seguimiento a las estrategias, proyectos y actividades establecidos para la organización, de tal manera que se garantice el cumplimiento de lo propuesto en el presente plan estratégico.



## BIBLIOGRAFIA

- Alamillo Reyes, k. (16 de Abril de 2013).** *Herramientas de planeación administrativa*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>
- Bali, L. (23 de Noviembre de 2013).** *Método inductivo deductivo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://es.slideshare.net/LuisBali/deductivo-e-inductivo>
- Carrion Maroto, J. (2007).** *Estrategia: De la visión a la accion*. Madrid: Graficas Dehon.
- Cevallos, C., Samaniego, F. d., & Zaldivar, M. (Febrero de 2017).** *Chimborazo: una reflexión sobre el sector agropecuario*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 8 de Julio de 2019, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/chimborazo.html>
- Chiavenato, I. (2011).** *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (Julio de 2013).** El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cruz Chimal, J. (18 de Julio de 2013).** *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Eliseo, R. (30 de Junio de 2009).** *Técnicas de Investigación de Campo*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013).** *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández Núñez, L. (8 de Marzo de 2007).** *Institut de Desenvolupament Professional*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf>

**Gross, M. (Enero de 2 de 2013).** *Dirección estratégica para la vida*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <https://xtratexia.com/2013/01/02/matriz-foda/>

**Leones Rivadeneira, M. A., & Mera Astudillo, K. D. (2014).** *Planificación Estratégica aplicable a empresas agrícolas productoras de piña. Caso de estudio: Empresa Valle Hermoso, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Periodo 2010 - 2015*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: [https://issuu.com/pucesd/docs/tesis\\_margarita\\_leones\\_y\\_karla\\_mera](https://issuu.com/pucesd/docs/tesis_margarita_leones_y_karla_mera)

**Lerna , A., Kirchner, & Bárcena Juárez , S. (2012).** *Plan estratégico*, México D.F: Alfamega.

**Martínez Pedrós , D., & Milla Gutiérrez, A. (2012).** *Introducción al Plan Etratégico*. Madrid: Díaz de Santos.

**Munch, L. (2005).** *Planeacion Estrategica: Rumbo hacia el éxito*, México DF: Rodefi Impresores, S.A. de C.V.

**Navajo Gómez, P. (2012).** *Planificacion Estrategica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.

**Ortiz Cruz, M. (30 de Abril de 2015).** *Guia de entrevista y de observación*. Recuperado el 24 de Mayo de 2019, de [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)

**Ramos Chagoya, E. (7 de Enero de 2008).** *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

**Restrepo García, L. M. (26 de Marzo de 2013).** *Investigación documental*. Recuperado el 19 de Junio de 2019, de [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario\\_Invest\\_Documenta\\_l\\_final\\_-\\_Lina\\_Rpo.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario_Invest_Documenta_l_final_-_Lina_Rpo.pdf)

**Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011).** *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.

**Serna Gómez, H. (1994).** *Planeación y Gestión Estrategica*. Santa Fe - Colombia.: Lejis Editores S.A.

**Solis, A. (24 de Septiembre de 2012).** *Tipos de investigacion*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://es.slideshare.net/Alexs24/tipos-de-investigacion-14423887>

**Universia. (04 de Septiembre de 2017).** *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 14 de Julio de 2019, de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

**Velasquez, B. (15 de Septiembre de 2012).** *Planificación estratégica*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <https://es.slideshare.net/sorbivi/planificacin-estratgica-14298116>

